

Una parábola

¡Bien hecho! *(Whale done!)*

**Cómo obtener mejores resultados
mediante el reconocimiento**



Ken Blanchard

Coautor de *¡A la carga!* y *Administración por valores*

Thad Lacinack ✪ **Chuck Tompkins**

Jim Ballard

GRUPO
EDITORIAL
norma

¡Bien hecho!

Cómo obtener mejores resultados meditante el reconocimiento

**Ken Blanchard
Thad Lacinak • Chuck Tompkins • Jim Ballard**

Traducción
Ángela García

Bien hecho Ken Blanchard ... Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002.

200 p.; 14 x21 cm.

Título original : Whale done.

ISBN 958-04-6795-1

1. Liderazgo 2. Éxito 3. Trabajo en equipo 4. Administración de personal I. Blanchard, Ken 658.4092 cd 20 ed. AHL1974
CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis-Angel Arango

Título original en inglés:

WHALE DONE! The Power of Positive Relationships
de Ken Blanchard *et al.*

Una publicación de The Free Press

1230 Avenue of the Americas, New York. NY 10020

Copyright 2002 por Blanchard Family Partnership.

Copyright 2002 para América Latina

por Editorial Norma S. A. Apartado Aéreo 53550, Bogotá. Colombia.

Impreso por Quebecor World Bogotá S.A. Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Dirección editorial. María del Mar Ravassa Garcés

Edición. Fabián Bonnett Vélez

Diseño de cubierta. María Clara Salazar

Armada electrónica. Andrea Rincón

Este libro se compuso en caracteres Bembo

ISBN 958-04-6795-1

Dedicamos este libro a nuestros héroes anónimos:
los muchos individuos comprometidos que llevan tanto tiempo pillando callada y fielmente a quienes conocen y aman haciendo bien las cosas. Después de leer este libro, esperamos que la lista de personas a quienes se aplica esta dedicatoria lo incluya a usted.

¡BIEN HECHO, amigos!

Introducción

por Ken Blanchard

En 1976, cuando mi familia y yo nos mudamos a San Diego durante un año sabático que me otorgó la Universidad de Massachusetts en Amherst, uno de los primeros lugares que visitamos fue el Sea World de Disneylandia. Toda la gente con quien hablábamos nos instaba a ver el espectáculo de la orca Shamu. Como sabía que estas ballenas asesinas eran consideradas como los más temidos depredadores del océano, no sabía qué esperar. ¿La veríamos simplemente nadar en una piscina? ¡Qué sorpresa cuando entramos al estadio de Shamu y comenzó la función! No había transcurrido siquiera un minuto cuando ya todos éramos grandes admiradores de las ballenas. Al observar a esas increíbles criaturas saltar y hundirse en el agua, e incluso transportar a sus entrenadores sobre sus lomos, me sentí fascinado. ¿Cómo las habían entrenado para realizar semejantes hazañas y experimentar, además, un placer tan evidente?

Durante años, yo había estado hablando y escribiendo sobre el poder de las relaciones positivas y la necesidad de "pillar" a los demás haciendo bien las cosas, con el ánimo de desarrollar entornos laborales y familiares productivos. Sin embargo, me desanimaba ver que en la mayor parte de las empresas y los hogares sucedía justamente lo contrario: la regla parecía ser pillar a la gente haciendo mal las cosas. Estaba convencido de que en las relaciones humanas el castigo era nocivo, e instintivamente comprendí que no sería muy inteligente utilizarlo con una ballena asesina. Esa convicción se comprobó cuando llevé a un grupo de nuestros entrenadores y clientes a una gira tras bambalinas del espectáculo de Shamu y conocí a Chuck Tompkins, principal entrenador del Sea World de Orlando. Chuck y yo nos reconocimos como almas gemelas e hicimos un pacto: él me enseñaría sobre el adiestramiento de las ballenas y yo le enseñaría cómo se entrena a las personas. Al hacerlo, ¡nos dimos cuenta de que estábamos enseñando las mismas cosas!

No obstante, también aprendimos conceptos importantes uno del otro. A mí me fascinaba sobre todo la habilidad de los entrenadores del Sea World en el uso del *redireccionamiento*. Cuando enfrentaban algún comportamiento indeseable por parte de las ballenas, reorientaban de inmediato esas energías hacia otro lado. Esa estrategia sencilla pero poderosa permite que los entrenadores propicien nuevas situaciones en las que pueden pillar a las ballenas haciendo algo bien. Todo el

mundo sabe que poner énfasis en lo positivo tiene mejores resultados. Pero, ¿qué hacer cuando alguien hace algo que tiene un impacto negativo? Ahí fue donde Chuck y los entrenadores del Sea World me abrieron los ojos.

En vez de concentrar la energía en lo que no se hace bien, como solemos hacer casi todos, ellos recanalizan esa energía hacia un resultado positivo. Cuando Chuck y yo nos dimos cuenta de que la combinación de redireccionamiento y énfasis en lo positivo podía representar una gran diferencia en las relaciones laborales y familiares, comenzamos a contemplar la posibilidad de escribir conjuntamente un libro que indicara cómo aplicar estos conceptos.

Este proyecto fue tan sólo un sueño durante varios años, hasta que Chuck me presentó a su jefe, colega y amigo, Thad Lacinak. Ahora éramos tres soñadores decididos a convertir nuestros sueños en realidad. Poco después invité a Jim Ballard, un viejo amigo, colega y coautor, a que se uniera a nuestro equipo. Con esa masa crítica, *¡BIEN HECHO!* comenzó a tomar cuerpo. Siento un gran entusiasmo por este libro y creo que podría ser el más importante de los que he escrito.

Capítulo uno

¿COMO LO HACEN?

Cerca de tres mil espectadores lanzaron una exclamación colectiva de asombro al contemplar, fascinados, los increíbles saltos de las ballenas. Estaban viendo el espectáculo de Shamu, la orca, en el Sea World. Todos los asistentes tenían la vista fija en los enormes animales y sus entrenadores, de modo que nadie se dio cuenta de la gran cantidad de emociones que se reflejaban en el rostro de un hombre vestido con pantalones de color caqui y camisa azul, sentado en medio de la multitud. Cada vez que la audiencia estallaba en aplausos y aclamaciones cuando los animales realizaban alguna de sus espectaculares hazañas, los ojos del hombre brillaban de sorpresa y emoción. En otras ocasiones, su rostro se nublaba y su mirada parecía un poco perdida, como si estuviera viendo algo en la distancia.

Wes Kingsley había viajado a Orlando para asistir a una conferencia de negocios. Como el cronograma incluía tiempo libre para que los participantes pudieran descansar, jugar al golf o visitar alguna de las atracciones locales, había decidido ir al mundialmente famoso zoológico marino de Disney World con la esperanza de que el espectáculo le ayudara a olvidar sus problemas siquiera un par de horas.

Se alegraba de haber tornado esa decisión. Un poco antes, junto a las hordas de espectadores felices que ingresaban al enorme estadio, se había sentado en las graderías con vista a las aguas azules de la gran piscina central. Luego de que el entrenador les diera la bienvenida a los asistentes y les hiciera algunas recomendaciones de seguridad, una misteriosa niebla se extendió sobre la superficie de la piscina. De pronto arriba, encima de los espectadores, se escuchó el graznido de una águila pescadora. El impresionante pájaro se lanzó súbitamente en picada hacia la piscina y sacó el señuelo del agua, que no se veía por la neblina. Mientras el ave se alejaba volando, unas enormes aletas dorsales negras emergieron a la superficie y los espectadores contuvieron el aliento cuando vieron las monstruosas formas negras nadando en círculos en la piscina. Un entrenador vestido con un traje de neopreno apareció en su kayak en medio de la niebla y de inmediato lo rodearon las aletas de unas enormes ballenas.

Después de este dramático inicio, la multitud presenció una increíble serie de saltos y zambullidas acrobáticas realizada por un trío de ballenas: un macho de 5

000 kilos y dos hembras de 2 500 kilos. Los imponentes mamíferos marinos, que son unos de los depredadores más temidos de los océanos, saludaron a la audiencia con sus aletas pectorales, permitieron que los entrenadores "hicieran *surfing*" y mantuvieran el equilibrio sobre sus lomos y, con los fuertes movimientos de sus enormes colas, salpicaron de agua fría a las primeras diez filas de espectadores. Las carcajadas, las exclamaciones y los estruendosos aplausos evidenciaban el deleite del público.

Wes Kingsley también se sintió hechizado por el espectáculo. Cuando éste finalizó y los tres "aletudos" protagonistas elevaron sus lustrosos cuerpos de lomo negro y panza blanca sobre una sección más alta de la piscina para saludar con venias al público, Kingsley ya había hecho varias anotaciones en una pequeña libreta. Los espectadores abandonaron el estadio, muchos aún empapados por haberse sentado en la "zona de agua", en las primeras diez filas. Pese a esto, o quizás debido a esto, grandes sonrisas iluminaban sus rostros. Todavía en su puesto, en una fila alta de las graderías que comenzaban a desocuparse, Wes Kingsley seguía mirando fijamente la piscina. Sus profundidades azules, hasta hace poco mecidas por grandes olas y ahora tranquilas, parecían haber quedado impresas en su ánimo.

Cuando el público evacuó el estadio y una vez más la calma se apoderó del lugar, se abrió una compuerta subacuática y una gigantesca forma negra ingresó a la piscina y comenzó a nadar en círculos. Un entrenador entró por una puerta y se acercó al borde de la piscina; la enorme ballena se aproximó de inmediato hacia donde estaba el hombre. "Muy bien, amigóte", le dijo éste, acariciándole la cabeza. "Disfruta de tu recreo. Te lo ganaste". Cuando el entrenador se enderezó y caminó por el borde de la piscina, la ballena nadó a su lado. Parecía querer estar lo más cerca posible de él.

El hombre de camisa azul que se había quedado en las graderías meneó la cabeza y se dijo: *Uno diría que después de semejante espectáculo esa ballena querría aprovechar su tiempo libre. Pero, ¿qué quiere hacer? Jugar con el entrenador!* En la mente del hombre rondaba una pregunta, esa necesidad de saber que se fue intensificando cada vez más a medida que se desarrollaba el espectáculo. Sintió el impulso de bajar hasta la piscina y hacerle la pregunta al entrenador, pero su timidez lo hizo vacilar. De repente se decidió y bajó rápidamente los escalones.

—Disculpe —dijo Wes, ya junto a la piscina y aproximándose al entrenador.

El entrenador lo miró con sorpresa, y enseguida indicó la puerta con un gesto.

—Señor, la salida es por allá.

—Ya lo sé, pero tengo que preguntarle algo.

Wes se acercó con un ademán que indicaba claramente que no estaba dispuesto a aceptar un no como respuesta.

—Desde luego —dijo el entrenador—. ¿Qué quiere saber?

Wes sacó su billetera del bolsillo y le ofreció al entrenador dos billetes de cincuenta dólares.

—Estoy dispuesto a pagarle por la información. Lo que quiero saber es lo que seguramente se preguntan todos los que ven el espectáculo: ¿Cuál es su secreto? ¿Cómo engaña a estos animales para que hagan lo que usted quiere? ¿Los hace pasar hambre?

El hombre con traje de neopreno controló un impulso de rabia ante la actitud impertinente del visitante. Pacientemente y con un suave tono de voz, respondió:

—No los engañamos y no los hacemos pasar hambre. Y quédese con su dinero.

—Entonces, ¿de qué se trata? ¿Qué es lo que *hace*?, insistió Wes con vehemencia.

Al cabo de un largo silencio por parte del entrenador, la actitud de Wes se suavizó.

Dándose cuenta de que lo había ofendido, guardó su dinero.

—Lo siento —dijo, alargándole la mano—. Me llamo Wes Kingsley. Mi intención no es molestarlo, pero realmente tengo que saber cómo hace para obtener semejante respuesta de estos animales.

—Dave Yardley —dijo el entrenador, estrechando la mano que le ofrecían—. Estoy a cargo del entrenamiento de los animales, de modo que está hablando con la persona indicada. La respuesta a su pregunta es que tenemos maestros. ¿Le gustaría conocer a uno de ellos?

Kingsley miró en torno suyo, pensando que se aproximaba alguien más. Cuando volvió a mirar al entrenador, vio que Yardley señalaba a la ballena.

—Éste es uno de nuestros maestros. Se llama Shamu. Él y todas las demás ballenas del Sea World nos enseñaron todo lo que sabemos sobre cómo trabajar con estos maravillosos animales.

Wes entrecerró los ojos con cierta cautela.

—Vamos. ¿Me está diciendo que a usted lo entrenó un *animal*? Pensé que era al contrario.

David negó con la cabeza.

—Shamu es una de las orcas más grandes que viven en parques zoológicos. En cuanto a quién entrena a quién, se lo diré de esta manera: cuando uno está tratando con un animal que pesa más de 5 000 kilos y no habla su idioma, es preciso aprender mucho.

Wes observó las hileras de imponentes dientes, de cinco centímetros de longitud, en la enorme boca de Shamu.

—Creo que lo único que me podría enseñar es a estar siempre en buenos términos con él.

—Existe mucha evidencia para respaldar esa afirmación -dijo Dave-. Las orcas, también llamadas ballenas asesinas, son los depredadores más temidos del océano. Pueden matar y engullir cualquier cosa que se les atravesase en su camino.

—Supongo que si no se aprende las lecciones, usted no lo obliga a pararse en un rincón —dijo Wes.

—Tiene toda la razón. Una de las cosas que aprendimos rápidamente fue que no tiene mucho sentido castigar a una ballena y luego pedirle a un entrenador que se meta al agua con ella.

—¡No, a menos que uno quiera cortar en seco su carrera profesional! —exclamó Wes—. Enseguida, recordando los prodigiosos saltos que Shamu había dado durante el espectáculo, agregó: —Es difícil creer que una criatura de semejante tamaño pueda saltar motu proprio más de tres metros por fuera del agua. ¿Como *hace* para que realice semejante hazaña?

—Digamos que es algo que no se logra de un día para otro —contestó Dave—. Shamu nos enseñó a ser pacientes.

—¿Cómo?

—Shamu no iba a hacer nada que yo u otro entrenador le pidiera sino cuando nos tuviera confianza. A medida que trabajaba con él, entendí que no iba a poder

entrenarlo sino cuando él estuviera convencido de mis intenciones. Cada vez que nos llega una nueva ballena, dejamos pasar algún tiempo sin intentar entrenarla. Lo único que hacemos es cerciorarnos de que no pase hambre; luego nos metemos al agua y jugamos con ella hasta que esté convencida.

—¿Convencida de qué?

—De que no queremos hacerle ningún daño.

—Es decir que lo que buscan es que confie en ustedes —dijo Wes.

—Así es. Ése es el principio clave que utilizamos con todos nuestros animales. Wes sacó su libreta de apuntes y su bolígrafo y comenzó a escribir.

—¿Está escribiendo un artículo? —preguntó Dave—. ¿O está haciendo una investigación?

Wes Kinsley sonrió con un cierto dejo de tristeza.

—Supongo que podría considerarse como una investigación de tipo personal. Tengo que aprender algunas cosas yo también, pues de lo contrario...

Dave Yardley aguardó unos instantes, observándolo minuciosamente. *A este tipo le resulta difícil confiar en alguien, pensó. De ahí su bravuconería.*

Después de una larga pausa, Wes habló, evitando mirar al entrenador a los ojos:

Vivo cerca *de* Atlanta y trabajo para una importante empresa de suministros industriales. Vine a la Florida para escaparme de mis obligaciones unos cuantos días, tomando como pretexto una conferencia de negocios. Pero en el hotel, con mis colegas gerentes, sólo podía pensar en que no quisiera volver a casa para afrontar los mismos problemas de siempre.

Dave escuchaba con interés evidente.

—Durante mucho tiempo me ha costado trabajo hacer que mis subalternos trabajen bien — continuó Wes, y acto seguido sonrió: —Y ni qué decir de lograr que mis hijas ayuden en las labores de la casa y tengan un mejor desempeño escolar. Cuando le comenté esto a un amigo, me sugirió que, como estaba afrontando problemas de tipo gerencial tanto en la empresa como en el hogar, sería conveniente buscar el común denominador.

—¿Y cuál es ese común denominador? — quiso saber Dave.

—Mi amigo dijo: "¿Alguna vez te has puesto a pensar, cuando tu vida no marcha bien, *quién está siempre allí*"?

Los dos hombres rieron.

—Sé que no estoy manejando las cosas eficazmente y es posible que mi puesto esté en entredicho —continuó Wes—. Francamente, comienzo a desesperarme.

Dave estaba consciente del tono de voz ansioso, casi suplicante de Wes, y le dijo:

—Voy a hacerle una pequeña gira entre bambalinas. Luego podremos conversar un poco más sobre esto.

Dave condujo a Wes hasta una puerta, detrás de la cual había una piscina de entrenamiento; a unos pocos metros se veían los enormes lomos negros y las aletas de dos ballenas que se deslizaban por la límpida agua azul. Sus hermosos cuerpos transmitían una sensación de calma, y al mismo tiempo el potencial de un gran poder explosivo. A medida que los dos hombres caminaban de una piscina a la siguiente, el entrenador identificaba por su nombre a cada ballena y contaba interesantes anécdotas sobre ellas.

—Toma mucho tiempo construir una relación de confianza y amistad con cada una de las ballenas —comentó Dave—. Esa confianza y esa amistad son la base del espectáculo que usted acaba de ver. Esos animales no son tan diferentes de las personas. Le indican a uno cuando no les gusta cómo están siendo tratados. Usted es un empresario, de modo que sabe que lo más importante hoy en día es satisfacer al cliente... y un ingrediente clave para eso es satisfacer a su propia gente. Cuando nuestras ballenas pierden por completo el temor que les inspiramos, las vibraciones positivas entre ellas y nosotros se transfieren a la audiencia.

—Eso es verdad —dijo Wes categóricamente—. El espectáculo produce mucha alegría en la audiencia. Podía verlo en los rostros de los espectadores cuando salían del estadio. Muchos estaban empapados, pero sonreían de oreja a oreja.

—También se puede ver en las ballenas — dijo Dave—. Todas se acercan a la compuerta apenas comienza la función. Es evidente que quieren participar. Saben que será una experiencia positiva

—Muy bien, entendí cuál es el principio. Pero, ¿qué es exactamente lo que *hace* con las ballenas para generar esa confianza?

—Quizá quiera anotar esto —dijo Dave sonriendo—. Lo que procuramos es...

Poner énfasis en lo positivo.

—Mmmm —caviló Wes—. Creo que hay una vieja canción sobre eso. Sacó su libreta de apuntes y comenzó a escribir. —*Construye confianza... Pon énfasis en lo positivo.* ¿Eso es lo que hacen? —Exactamente. Ponemos énfasis en lo positivo, no en lo negativo. Prestamos mucha atención cuando el animal hace lo que le pedimos y realiza bien una tarea.

—Eso suena muy bien —dijo Wes con insistencia—. Pero, ¿qué pasa cuando *no* lo hace, o cuando lo hace incorrectamente?

—Pasamos por alto lo que hizo mal e inmediatamente redireccionamos su comportamiento hacia algo distinto.

Wes dejó de escribir y miró al entrenador, con evidente desazón.

—¿A qué se refiere exactamente con eso de *pasar por alto*?

—Quiero decir...

—Si uno de mis subalternos hace algo mal —lo interrumpió Wes con la voz agitada— no puedo darme el lujo de hacerme el de la vista gorda. Si una de mis hijas no hace los deberes o pelea con su hermana, ¡mi esposa y yo no lo vamos a *pasar por alto!*

—Entonces —dijo Dave suavemente—, supongo que cuando la gente en su empresa o sus hijas en casa hacen algo que a usted no le gusta, presta mucha atención a eso.

—Desde luego que sí.

—Probablemente les dice que no le gusta lo que hicieron, y les advierte sobre las consecuencias si lo vuelven a hacer.

—Oiga —explotó Wes con una actitud defensiva—. ¿Acaso ésa no es mi función como gerente? ¿No es lo que cualquier padre responsable haría?

El entrenador se encogió de hombros.

—Eso es lo que *usted* dice. Pero me pregunto: ¿Es ésa la forma de construir un entorno de confianza en la oficina o en el hogar?

La pregunta tomó a Wes por sorpresa.

—Pensándolo bien, supongo que no -dijo-. Es poner énfasis en lo negativo.

Dave asintió. —Un importante concepto que se debe recordar es que *cuanta más atención se preste a un comportamiento, más se repetirá*. Hemos aprendido de las ballenas que cuando *no* prestamos mucha atención a lo que hacen mal y más bien prestamos *bastante* atención a lo que hacen *bien*, hacen lo correcto con más frecuencia.

—Es decir, que lo importante es en qué se concentra uno.

—Exactamente. Pero no ponemos énfasis en lo positivo sólo para que los animales actúen como queremos. Lo hacemos porque es lo correcto. Tratamos a nuestros animales como individuos, cada uno con capacidades ilimitadas para desarrollarse y alcanzar logros. Procuramos persuadir a los animales de que nos consideren como amigos. Una vez entablada la amistad, tratamos de averiguar en qué punto nosotros y esos animales en particular nos podemos encontrar sobre una base de confianza y entendimiento mutuos. Estudiamos sus patrones de comportamiento para descubrir qué les gusta. Luego convertimos el entrenamiento en un juego, impartiendo lecciones fáciles que los animales aprenden casi sin esfuerzo.

Wes estaba sorprendido.

—Habla sobre estos animales como si fueran superinteligentes, como si *quisieran* ser amigables y cooperar con los humanos.

—Eso quieren —respondió Dave—. Pero los humanos tienen que cumplir con su parte. Una de las prácticas más nocivas en la educación de animales es el hábito humano de limitarlos desde el punto de vista animal. Lo que el humano piensa sobre un animal y espera de éste tiene una influencia directa en la respuesta o falta de respuesta del animal.

—Nunca antes había escuchado que estas ideas se aplicaran a animales.

—Eso se debe a que, en general, las personas menosprecian a los animales —prosiguió Dave—. El método convencional para entrenar animales es aquél en que un ser "superior" obliga a uno "inferior" a hacer lo que desea que haga. Los animales sienten las expectativas con una precisión asombrosa. Pueden defraudar

las expectativas humanas, como lo hacen las personas. Pero uno nunca se debe sorprender cuando un animal hace lo que uno le pide, incluso cuando se lo pide la primera vez. Estas ballenas nos han enseñado a esperar siempre lo imposible. Esto nos ayuda más a nosotros que al animal. Si no hay respuesta, es señal de que *nosotros* necesitamos más educación. No el animal.

—Creo que la mayor parte de la gente no les brinda a sus congéneres, y mucho menos a sus mascotas y a los animales, el tipo de respeto y comprensión que usted describe —dijo Wes—. *Yo*, por lo menos, no lo he hecho. ¡Con razón estas ballenas realizan semejantes hazañas! Sería un enorme triunfo en mi profesión como gerente y en mi papel como esposo y padre si pudiera comenzar a aplicar esa filosofía tan respetuosa y considerada en mis relaciones. Pero es difícil.

—¡Desde luego que sí! —dijo enfáticamente Dave.

Wes hizo algunas anotaciones adicionales y enseguida dijo:

—Entiendo que aquello en lo que uno se enfoca es lo importante. Pero todavía no entiendo esa parte sobre ignorar el mal comportamiento.

Dave asintió. —Cuando digo que ignoramos el comportamiento indeseable, no quiero decir que no hacemos nada al respecto. Tal vez se le escapó lo que dije sobre *redireccionar*.

—Redireccionar, claro —murmuró Wes, e hizo otra anotación—. Hábleme un poco más sobre eso.

—Se trata de administrar la energía. Se comienza por controlar nuestra propia atención. Una regla sencilla pero muy poderosa que se debe recordar es: *Si no quiere alentar un comportamiento inapropiado, no gaste mucho tiempo en él*. En vez de eso, recanalizamos la energía.

—Recanalizar la energía —repitió Wes lentamente, mientras anotaba la frase—. ¿Y cómo lo hace?

—Depende. Si lo que le pedimos al animal que hiciera forma parte integral del espectáculo, simplemente dirigimos su atención una vez más hacia lo que le pedimos originalmente y le damos otra oportunidad de hacerlo bien. Otras veces dirigimos la atención del animal hacia otra cosa que queremos que haga, algo que le gusta y que sabe hacer bien. En cualquiera de los dos casos, después del redireccionamiento, procuramos detectar algo que hace bien para poder poner énfasis en eso y recompensarlo con algo que le agrade.

—¿Se refiere a algo de comer?

—La comida puede ser una recompensa, desde luego —dijo Dave—. Pero queríamos averiguar qué otras cosas les gustaban. Antes de que nosotros trabajáramos con Shamu, le habían enseñado sólo con base en recompensas de alimento. Cada vez que hacía lo que debía hacer, le daban un pescado. Sin duda percibirá el problema que eso plantea, ¿verdad?

—Claro. Significa que sólo haría lo que le pidieran cuando tuviera hambre. ¡Habría que mantenerlo hambriento todo el tiempo!

—Exactamente, y ese método no funcionaba bien ni para él ni para el entrenador —dijo Dave sonriendo—. Teníamos que acostumbrarlo a otros refuerzos positivos, como frotarle la cabeza. A las ballenas les gusta que las toquen y las froten.

Queríamos que le quedara muy en claro que no usábamos el castigo como factor de motivación, y también que había otras recompensas además de la comida.

—Lo que me dice sobre variar la recompensa tiene sentido —dijo Wes, levantando la vista de su libreta de apuntes—. Pero también en este caso estoy tratando de aplicar todo esto a mi situación en casa y en la empresa. Se me ocurre que, en cierto sentido, el dinero puede ser para los humanos lo que el alimento es para los animales: sólo proporciona lo básico. Si quiero influir en el desempeño de mis subalternos empleando este método suyo, tengo que encontrar otros factores de motivación distintos del dinero.

Wes hizo una pausa y enseguida continuó: —Es difícil de creer, pero quizás usted y Shamu me han ayudado a encontrar algunas respuestas.

Dave sonrió, viendo por primera vez el espíritu agradable e infantil que se ocultaba detrás del comportamiento petulante de Wes. De repente dio media vuelta y se dirigió a una oficina cercana, introdujo la mano por una ventana abierta y sacó un teléfono celular.

-Discúlpeme —le dijo a Wes, mientras marcaba un número—. Tengo que hacer una llamada.

Molesto, Wes se alejó unos cuantos metros. Su rostro había vuelto a asumir su usual máscara de invulnerabilidad. Soy *un tonto*, pensó. *¿A quién se le ocurre buscar respuestas a sus problemas de relaciones en un grupo de ballenas?* Miró el reloj. Si se apuraba, alcanzaría a regresar al hotel a tiempo para la reunión del mediodía.

Dave habló por el celular.

—¿Anne Marié? Hola, soy Dave Yardley, del Sea World. ¿Cómo estás?

Hubo una pausa y luego el entrenador prosiguió:

—Escucha, tengo a alguien aquí a mi lado que tiene que hablar contigo... Sí, está aquí mismo. Se llama Wes Kingsley y le interesa mucho saber cómo entrenamos a los animales y si estos principios y técnicas se podrían aplicar a las relaciones entre personas. Dice que le interesa sobre todo aplicarlas a las relaciones empresariales. Dave escuchó durante algunos instantes y enseguida dijo:

—Lo sé, ¿no es estupendo? ¿Y sabes qué? Es de Atlanta. ¿Entonces te lo paso?

Un poco nervioso, Wes se acercó a Dave, quien le señalaba el teléfono.

—Lo siento, Wes —dijo Dave—. Pensé que mi amiga le podría ayudar y por eso la llamé. Quizás ha escuchado hablar de ella. Se llama Anne Marie Butler. Es bastante conocida como consultora de temas empresariales. Escribe libros y viaja por el mundo entero dictando seminarios sobre liderazgo y motivación humana. Vive en Atlanta.

Wes sintió una oleada de pánico. Desde luego, el nombre de Anne Marie Butler le resultaba familiar. Tenía fama de ser una de las más destacadas ejecutivas del país. Recién egresada de la universidad, donde estudió administración de empresas, inició un negocio de confecciones y al cabo de unos pocos años lo había convertido en una línea de moda con reconocimiento internacional. Su éxito al contratar y retener empleados de primera categoría era legendario y la convirtió en una prestigiosa consultora de asuntos gerenciales, en autora de varios éxitos de librería y en oradora estrella en temas de relaciones humanas. Wes había visto algunos de sus libros, pero no había leído ninguno. Con una sensación extraña, tomó el teléfono.

—¿Aló?

—¿Qué tal, Wes? —dijo una voz amigable—. Soy Anne Marie Butler. Conozco a Dave desde hace años y me complace mucho hablar con usted. ¿En qué le puedo servir?

—Bueno, pues... —tartamudeó Wes—. Estaba hablando con Dave y tratando de idear algunas maneras de utilizar sus técnicas para el entrenamiento de animales en mi trabajo como gerente.

Anne Marie rió:

—No hace muchos años yo estaba justo en donde está usted, observando a esas ballenas realizar sus hazañas y preguntándome cómo lo hacen. En mi oficio como consultora de temas gerenciales, siempre ando buscando ideas y estrategias que pueda comunicarles a otros para ayudarles a sacarle a su gente lo mejor que tiene. Cuando conocí a Dave y a los demás entrenadores del Sea World, sentí que me los habían enviado del cielo. Y cuando me enteré de algunos de sus secretos sobre cómo entrenar animales, comencé a incorporarlos en mis consultas, mis conferencias y mis libros. Pero lo más importante fue que empecé a utilizarlos en mis relaciones personales.

Aturdido, Wes tuvo la extraña impresión de estar en el lugar correcto en el momento correcto. El hecho de que Anne Marie admitiera haber sentido, al igual que él, que sus plegarias estaban siendo respondidas le pareció un sueño.

—Es muy amable de su parte hablar conmigo —dijo por fin—. Quizás me pueda recomendar algunos de los libros en los que ha escrito sobre estas cosas.

—Mejor aún, ¿por qué no nos vemos un día? ¿Cuándo regresa a Atlanta?

—El viernes.

—Pues el lunes por la mañana tengo que dictar una charla en una convención que se va a realizar en el hotel Hilton del centro. ¿Por qué no va? Podríamos conversar después.

—¿De verdad? ¡Eso sería estupendo! —exclamó Wes—. Muchas gracias. Le devolvió el teléfono a Dave. Cuando éste se despidió de Anne Marie y colgó, Wes soltó en voz alta su pensamiento:

—No puedo creer que vaya a conocer a Anne Marie Butler. Realmente se lo agradezco, Dave.

—Con todo gusto —dijo sinceramente el entrenador, y ambos se dieron un apretón de manos.

Wes ojeó su libreta, revisando apresuradamente sus notas.

—Antes de irme, ¿le importaría si resumo algunos de los puntos clave que mencionó? — preguntó.

—Adelante.

- **Construir confianza.**
- **Enfatizar lo positivo.**
- **Cuando se cometen errores, recanalizar la energía.**

—Logró captar la esencia, Wes —dijo Dave, y enseguida agregó: —Sólo recuerde que todo lo que vio en el espectáculo de Shamu se basa en nuestras relaciones positivas con los animales.

—Hablando en serio —dijo Wes, adoptando un tono confidencial—, ¿nunca las castigan?

—Nunca. Hay momentos en los que no quieren cooperar con nosotros. Las ballenas son como los humanos. Hay días en que se levantan con la aleta izquierda. En ocasiones hemos detenido la función cuando las cosas no marchan bien, y le decimos a la audiencia que Shamu necesita estar solo un rato. Mientras los demás animales toman su lugar, Shamu se refugia en una piscina detrás del escenario.

—Y después, ¿qué sucede?

—Casi nunca permanece allí mucho rato. A estas ballenas les encanta exhibirse. Y mientras más énfasis pongamos en lo positivo, más confían en nosotros y mejor es su actuación.

—Sabe, es extraño que yo haya venido aquí hoy —dijo Wes.

—¿Por qué lo dice? —preguntó Dave.

—Pues porque vine al Sea World para tratar de alejar mis pensamientos del trabajo, y en vez de ello he terminado haciendo un entrenamiento gerencial.

—Por extraño que parezca —dijo Dave—, de eso se trata el trabajo con las ballenas.

Capítulo dos

El lunes siguiente, Wes Kingsley fue al hotel del centro de Atlanta en donde Anne Marie Butler iba a dictar su charla. Dejó el automóvil con el encargado del estacionamiento y entró al hotel, donde ya se habían congregado bastantes personas a la espera de que se iniciara el evento. En la mesa de recepción le tenían una identificación y se sentó en la parte de atrás del salón. Cuando ya todo el mundo se había acomodado, el moderador subió al estrado y les dio la bienvenida a los asistentes.

—Quienes están familiarizados con el trabajo de Anne Marie Butler o la han escuchado hablar saben que nos aguarda algo muy especial y que el tono será positivo. Sin más demoras, por favor demos la bienvenida a una de las voces verdaderamente afirmativas en el mundo empresarial actual: Anne Marie Butler.

Una mujer rubia y atractiva, de mediana edad, subió al estrado en medio de una ronda de aplausos.

—Antes de comenzar esta charla —dijo Anne Marie—, permítanme preguntarles algo. ¿Cuántos de ustedes tienen subalternos, ya sea en el trabajo o en la casa?

Los asistentes rieron y casi todos levantaron la mano. Anne Marie hizo un guiño.

—Apuesto a que muchos de ustedes no piensan en ustedes mismos como gerentes en sus casas, ¿verdad?

Hubo otro murmullo de confirmación.

—De modo que todos ejercen como administradores en diferentes aspectos de sus vidas — continuó Anne Marie—. Hoy les quiero hablar sobre cómo motivar a los demás. Ésa es su función como líderes, como bien lo saben. Durante la charla, compartiré con ustedes un método para motivar a los demás. Es la verdad gerencial más poderosa que conozco. Es sencilla y profunda. Y como suele suceder con las verdades sencillas y profundas, la tienen ahí mismo, ante sus narices. Cuando regresen hoy a sus hogares, creo que van a comenzar a prestar atención a sus interacciones con los demás de una manera completamente nueva... una manera que les ayudará a entablar relaciones positivas, incrementar la energía de quienes los rodean y mejorar su desempeño laboral. Incluso puede contribuir a que sean mejores padres. Todo depende de en qué se enfoquen. Lo que necesitamos como gerentes, directores de equipo y padres es saber cómo

enfocarnos en las cualidades brillantes, nobles y maravillosas de las personas con quienes trabajamos. Les mostraré a qué me refiero. ¿Podrían ponerse todos de pie, por favor?

Cuando todos los asistentes se levantaron de sus sillas, Anne Marie dijo:

—Voy a pedirles que hagan dos cosas. En primer lugar, quiero que durante un par de minutos saluden a las personas que los rodean como si ellas no fueran importantes y ustedes estuvieran buscando a alguien más destacado con quién hablar.

El auditorio pronto se llenó de murmullos, mientras todos intercambiaban saludos superficiales y apretones de mano rápidos, casi siempre en voz baja y sin contacto visual.

Al cabo de un rato, Anne Marie anunció:

—Muy bien, ya es suficiente. Ahora les voy a pedir que saluden a quienes los rodean, también durante un par de minutos, como si fueran amigos que hace mucho tiempo no ven y a quienes se sienten felices de encontrar de nuevo.

Al instante el lugar cobró vida con movimientos dinámicos y voces sonoras. Los asistentes sonreían con calidez, se saludaban de mano con entusiasmo y se daban palmaditas en la espalda.

Esta vez, cuando Anne Marie trató de intervenir, le resultó más difícil. Incluso, cuando dijo "ya pueden sentarse", el nivel de ruido en el salón siguió siendo alto.

Las personas se estaban divirtiendo saludándose unas a otras de esta manera.

Finalmente, cuando todos estaban de nuevo sentados, Anne Marie preguntó:

—¿Por qué creen que los hice hacer este ejercicio?

Todos rieron, como si se estuvieran preguntando eso mismo.

—Fue para subrayar la importancia de la energía —continuó—. Estoy convencida de que para motivar a la gente y crear una organización o un departamento de primera categoría es preciso saber cómo administrar la energía de los demás.

¿Cuál de las dos acciones que acaban de realizar generó más energía?

—¡La segunda! —exclamaron al unísono los asistentes.

—Así es. ¿Cómo logré acrecentar la energía en el salón? Lo único que hice fue pedirles que cambiaran aquello en lo que debían enfocar la atención. La primera vez se enfocaron en lo negativo: se trataba de personas sin importancia y ustedes estaban buscando a alguien más destacado. En la segunda ocasión les di un enfoque positivo: se trataba de amigos a quienes no veían desde hacía mucho tiempo. ¿Ese cambio de enfoque significó una diferencia en cuanto a energía? ¡Desde luego que sí!

Mientras Anne Marie Butler hizo una pausa para beber unos sorbos de agua, la audiencia bullía de entusiasmo, lo cual les demostraba que la introducción los había preparado muy bien. Estaban ansiosos por escuchar más. Estaban listos. Estaban *motivados*.

—Ahora —dijo Anne Marie—, ¿cuántos de ustedes han visto el espectáculo de la orca Shamu en uno de los parques Sea World?

Una vez más, la mayor parte de las manos en el salón se levantaron.

--Desde que conozco a Dave Yardley y su equipo de entrenadores de animales en el Sea World de Orlando, me ha fascinado aprender la clave de su fenomenal éxito en lograr que las ballenas realicen tantas hazañas. Ustedes se estarán preguntando: "¿Qué diablos tiene que ver el hecho de entrenar unas ballenas con motivar a la gente en el trabajo y a los hijos en el hogar?" La respuesta es: Todo.

Los mismos métodos que utilizan para entrenar a estos maravillosos animales funcionan igual de bien, si es que no mejor, con personas. ¿Por qué? Porque podemos *hablarles* a las personas. Hoy quiero compartir con ustedes algunos de estos métodos y ponerlos a pensar sobre la mejor manera de aplicarlos al dirigir a otros. Para comenzar, les voy a hablar sobre lo que considero los tres puntos fundamentales de la gerencia de desempeño.

Detrás del estrado, una diapositiva se proyectó sobre una gran pantalla:

Puntos fundamentales del desempeño:

1. Activador

Lo que pone en marcha el desempeño

2. Comportamiento

El desempeño que se da

3. Consecuencia

Su respuesta al desempeño

—Comencemos con el punto 1, el Activador —dijo Anne Marie—. Lo que quiero significar por *Activador* es algo que estimula el comportamiento o el desempeño que usted desea. Los entrenadores del Sea World utilizan señales para indicarles a los animales lo que quieren que hagan: señales con los brazos o las manos, golpear el agua o soplar un silbato. Con las personas, un Activador puede ser una serie de instrucciones, una experiencia de capacitación... o incluso un jefe que les grita. Los Activadores más usuales son las metas. En mi trabajo con empresas a veces les pido a los gerentes que me digan cuáles son las metas de sus subalternos. Luego voy donde los subalternos y les pregunto a *ellos* cuáles son sus metas. Cuando comparo las dos series de metas, casi siempre son diferentes. Muchas veces ni siquiera se parecen. Como resultado, los jefes critican a sus subalternos por no hacer lo que ni siquiera sabían que se suponía que hicieran. Ésa no es una manera muy eficaz de dirigir o ser dirigido.

—Todo buen desempeño comienza con metas claras —continuó—. Si los gerentes no se sientan con sus subalternos para desarrollar metas inteligentes y factibles que les queden claras a ambos, los segundos terminan sin saber qué se supone que deben hacer ni qué se considera un buen desempeño. Si sus subalternos no saben qué es lo que les piden que hagan, no importa qué hagan ustedes como gerentes. Incluso Alicia, la del país de las maravillas, aprendió eso. Cuando llegó a una bifurcación en el camino, se topó con el Gato de Cheshire y le preguntó: "¿Qué camino debo tomar?" "¿Para dónde vas?", quiso saber el gato. "No lo sé", contestó Alicia. "Entonces no importa", dijo rápidamente el gato.

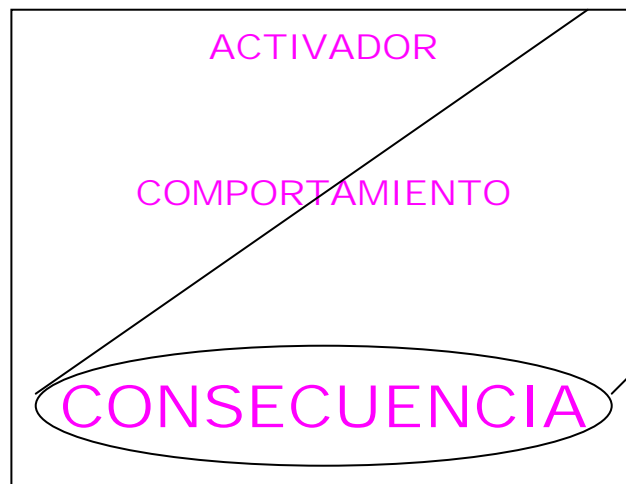
—De modo que el punto 1, es decir, lo que impulsa el desempeño, es importante —prosiguió Anne Marie—. Pero no es lo único importante. Después de motivar el desempeño que se desea mediante el establecimiento de metas claras, usted debe observar el *comportamiento* que sigue. Ése sería el punto 2. Con una ballena, ese

comportamiento podría ser saltar por el aire, permitir que el entrenador se monte sobre su lomo mientras nada por la piscina, empujar a la audiencia con sus coletazos o hacer una venia. Con la gente en el trabajo, podría ser hablar efectivamente con los clientes, alcanzar una cuota de ventas o presentar un informe a tiempo. Con los niños, podría ser arreglar su habitación o hacer los deberes escolares. Muchas veces los gerentes se saltan el paso de observar el comportamiento de sus subordinados después de la activación inicial, incluso cuando obtienen el desempeño que desean. Una vez se fijan las metas y se realiza el entrenamiento necesario, desaparecen de la escena. Cuando eso sucede, no tienen ni la más remota posibilidad de aprovechar el tercer y más importante paso en la orientación del desempeño: el punto 3 ó *Consecuencia*, es decir, lo que sucede *después* de obtener el comportamiento esperado. Pero antes de proseguir, quisiera hacerles una pregunta muy importante: Cuando hacen algo bien en el trabajo, ¿qué tipo de respuesta suelen obtener?

Los asistentes reflexionaron sobre lo que les preguntaban y sus sonrisas pronto se convirtieron en francas carcajadas. Alguien puso en palabras los pensamientos de la audiencia al gritar:

—¡No sucede *nada!* ¡Nadie dice *nada!* —Tiene toda la razón —dijo Anne Marie—. La respuesta más frecuente que recibe la gente por su buen desempeño es una *ausencia* de respuesta. Nadie nota ni comenta la actuación sino... ¿cuándo? Todos los asistentes conocían la respuesta a esa pregunta: Cuando las cosas salen mal.

—Cuando les pregunto a personas en el mundo entero: "¿Cómo saben cuándo están haciendo algo bien?", la respuesta suele ser: "Cuando mi jefe no me ha gritado últimamente". En otras palabras, si nadie dice nada, significa que todo marcha bien. Observen ahora la siguiente diapositiva...



¿Observan hacia dónde apunta el foco de luz? —preguntó Anne Marie—. Es para indicar que de los tres pasos, 1, 2 y 3, el 3 es, de lejos, el que mayor impacto ejerce en el desempeño general. Sin embargo, como acabamos de admitir, la respuesta usual que se obtiene cuando el desempeño es bueno es no decir nada.

De hecho, existen otros tres tipos de respuestas que se pueden dar.

En la pantalla se proyectó una nueva diapositiva:

4 tipos de consecuencias

1. Ausencia de respuesta
2. Respuesta negativa
3. Redireccionamiento
4. Respuesta positiva

—Hasta cierto punto, ya vimos las primeras dos respuestas —dijo Arme Marie—. La más usual, desde luego, es la primera, cuando no se da ninguna respuesta. Las personas están tan acostumbradas a que no les hagan el menor caso, que piensan que es algo normal en el trabajo. La respuesta a la cual la gente realmente presta atención es la negativa. La mayor parte de la gente es dirigida mediante el método de *no decir nada*. Sus jefes nunca les dicen nada sino cuando cometen algún error. Luego está la respuesta negativa, que puede asumir la modalidad de una mirada iracunda, una crítica verbal o incluso algún tipo de sanción.

Tomó aire y continuó. —Las últimas dos respuestas de nuestra lista, el redireccionamiento y la respuesta positiva, son las que menos se utilizan, pese a que son las más eficaces. Veamos primero el redireccionamiento. Las personas suelen decirme: "Uno no puede simplemente ignorar un desempeño deficiente o un comportamiento negativo", y estoy de acuerdo con ellas. Lo que yo aprendí de los entrenadores de ballenas es que si estos maravillosos mamíferos hacen algo inaceptable, los entrenadores *redireccionar* o recanalizan su energía y su atención nuevamente a lo que se suponía que debían hacer o hacia algo distinto. El redireccionamiento es la manera más eficaz de abordar el comportamiento indeseable. Dave Yardley, mi amigo del Sea World, me dijo que los entrenadores no prestan atención al comportamiento inapropiado de las ballenas. Más bien, se apresuran a reorientar su atención hacia otra actividad y luego observan su desempeño atentamente para detectar algo positivo.

—Ahora bien —se preguntó como pensando en voz alta—, ¿cómo funciona el redireccionamiento con las personas? En primer lugar, les diré que creo que el

redireccionamiento es la mejor manera de cambiar innumerables situaciones caracterizadas por un bajo estado de ánimo. Verán que esta respuesta funciona en el 99% de los casos en los que quizás se sentirían tentados a utilizar una respuesta negativa con alguien. Es una respuesta muy poderosa, porque vuelve a encauzar a la persona, y al mismo tiempo preserva el respeto y la confianza al no llamar la atención sobre el comportamiento inadecuado de una manera negativa.

Mientras Anne Marie seguía hablando, los ojos de Wes Kingsley asumieron una expresión distante al recordar a Mike Talmadge, un antiguo jefe suyo en Benning Corporation, que había sido el mejor gerente con quien había trabajado. Desde el instante mismo en que Mike, un hombre mayor que él, lo contrató, Wes había sentido un gran apoyo. La evidente confianza que sentía Mike en su subalterno acentuaba el deseo de Wes de triunfar y eso hizo que pusiera todo su empeño en su trabajo.

Wes recordó un día en el que entró a la oficina de Mike. Éste estaba sentado frente a su escritorio y examinaba algunos documentos. Cuando levantó la vista, tenía una expresión seria.

—Síntese, Wes —dijo—. Tenemos que revisar algunas cosas.

—Claro —contestó Wes, un poco extrañado por la actitud seria *de* Mike, y se sentó.

—Éstos son unos informes sobre sus ventas durante el último mes —comenzó Mike—. Algunos indican que usted empezó a llamar a la gente de la planta de Harrelson, ¿verdad?

Wes asintió.

—¿Sabía que Shauna Dietrich tiene la cuenta de Harrelson desde hace un año? —le preguntó su jefe.

—¡No! ¡No tenía ni idea! —respondió Wes desconcertado, dándose una palmada en la frente.

—Está bien —dijo Mike, relajándose y sonriendo—. Tenemos que revisar algunas cosas. Es culpa mía. No he sido justo con usted al no haberle explicado detalladamente cómo averiguar quiénes están a cargo de cuáles áreas.

Mike encendió la pantalla de su computador para que Wes pudiera ver.

—Acerque el asiento a la pantalla. Le mostraré rápidamente cómo conseguir esa información.

Wes sintió un gran alivio. La costumbre de su jefe de echarse a sí mismo la culpa había relajado la tensión. Ya sin temor, Wes escuchó atentamente mientras Mike le explicaba el error.

Wes analizó detalladamente esa reunión. *Primero que todo, Mike describió mi error sin reprocharme. En segundo lugar, se culpó a sí mismo, con lo cual alivió la tensión que yo sentía. Eso hizo que yo adoptara una actitud abierta y estuviera dispuesto a aprender. No hubo insinuación alguna sobre castigos. Revisó lo que yo había hecho mal con gran detalle, mostrándome y diciéndome cómo se hacía correctamente. Finalmente, expresó su confianza en mí. Cuando salí de su oficina, estaba otra vez en el camino correcto... y con ánimos renovados de realizar un buen trabajo para mi jefe y para la compañía.*

Wes se dio cuenta de que acababa de representar mentalmente una respuesta de redireccionamiento perfecta. Según concluyó, la prueba estaba en la manera como sentía que lo había tratado Mike, y en la energía y el compromiso renovados que le había generado la sesión. Unos pocos meses después, Wes ya era el principal vendedor de la empresa y siguió siéndolo durante todo el tiempo que trabajó para Benning Corporation. Cuando volvió a prestar atención a las palabras de Anne Marie, se estaba proyectando otra diapositiva en la pantalla.

La respuesta de redireccionamiento

- Describa *el error o el* problema lo más pronto posible, claramente y sin buscar culpables.
 - Muestre su impacto negativo.
- Si *es* del caso, asuma la culpa por no haber explicado con claridad la tarea.
- Revise la tarea en detalle y cerciórese de que se entendió muy bien.
 - Exprese la fe y la confianza que le merece la persona.

Satisfecho *de* haber entendido *el poder de* la respuesta *de* redireccionamiento, Wes se concentró *en* lo que decía la conferencista. Anne Marie estaba diciendo:

—La cuarta reacción que recibe la gente por su desempeño es la respuesta positiva. Los entrenadores del Sea World pueden proporcionarles a las ballenas un baldado de peces, frotarles la panza o darles juguetes y tiempo para jugar. En el lugar de trabajo, la respuesta podría ser un elogio, o una oportunidad de aprendizaje o incluso un ascenso. Cuando se trata de niños, se los elogia, se refuerza el comportamiento con un abrazo, se les permite ver televisión, se les da algo que les gusta o se les concede algún privilegio especial. Cuando un buen desempeño recibe una reacción positiva, lo más natural es que la gente quiera continuar comportándose de esa manera. La intención del redireccionamiento es poder generar una respuesta positiva.

—En este momento —continuó— es importante poner énfasis en que no se debe esperar un comportamiento *perfectamente correcto* antes de responder positivamente, pues de lo contrario uno podría quedarse aguardando para siempre.

En la pantalla apareció una nueva diapositiva:

**Elogie el progreso.
Es un blanco móvil.**

—Esto es exactamente lo que hacen los entrenadores del Sea World —prosiguió Anne Marie—. Si quieren enseñarle a una ballena a saltar por encima de un lazo sobre el agua cuando le den la señal de hacerlo, ¿cómo creen que lo logran? ¿Creen que salen al océano en un bote con un megáfono y empiezan a gritar "¡salta! ¡salta!" hasta que alguna ballena salte sobre el lazo que han extendido de un lado del bote? Eso equivaldría a "contratar un ganador".

—Cuando comienzan a entrenar a una nueva ballena —explicó—, ésta sabe cómo saltar, pero no tiene idea de cómo saltar por encima de un lazo. Así pues, comienzan por extender el lazo por debajo del agua, lo suficientemente encima del fondo para que el animal pueda pasar nadando por debajo. Si la ballena nada por debajo del lazo, los entrenadores no le prestan atención. Pero cada vez que pasa por encima del lazo, ahí sí le prestan atención: le dan de comer.

—Ahora bien —continuó—, Shamu no es ningún idiota. Al cabo de un tiempo comienza a pensar: *Parece existir una relación interesante entre este lazo y la*

comida, de modo que comienza a nadar un poco más por encima del lazo. Y entonces, ¿qué creen que hacen los entrenadores? Empiezan a subir el lazo cada vez más. ¿Por qué lo hacen? No sería un espectáculo muy divertido si el entrenador se limitara a mirar dentro del agua y dijera: "¡Shamu volvió a hacerlo!", mientras la gente mira la superficie preguntándose en dónde está la ballena. Tienen que hacer que salga del agua.

Wes rió junto con los demás asistentes.

—Lo importante aquí es que el progreso, es decir hacer algo mejor, constantemente se hace notar, se reconoce y se recompensa. Tenemos que hacer eso mismo con la gente: darnos cuenta de cuándo hacen las cosas mejor, así no sea a la perfección, y elogiar su progreso. De esa manera, se les prepara para el éxito y se puede ir trabajando a partir de allí.

Wes Kingsley había escuchado atentamente las palabras de Anne Marie. Ahora, instado por sus observaciones sobre la necesidad de elogiar el progreso, recordó algo más. Esta vez se acordó de la manera como él y su esposa, Joy, siendo padres jóvenes, habían enseñado a sus hijas a caminar. Se habían divertido tanto cuando las colocaban de pie y las observaban embelesados mientras ellas trataban de mantener precariamente el equilibrio hasta caer sobre el trasero y soltar una encantadora carcajada. Era un juego en el que todos participaban, un juego amoroso carente de reglas.

Pero, comprendió ahora, sin duda alguna era un juego con consecuencias. Cada vez que la niñita se ponía de pie, mamá y papá reían y aplaudían. Alentado por semejante audiencia tan apreciativa, ¿qué niño no querría repetir su actuación?

Finalmente llegaba el momento memorable en que la niña daba sorpresivamente un paso tentativo. Desde luego, inmediatamente se volvía a sentar, encantada con los aplausos que su gran hazaña propiciaba. Cuando sucedió eso por primera vez, Wes la había alzado y abrazado con gran orgullo.

"¡Caminaste! ¡Caminaste!", no hacía sino repetir. Sonriendo al recordar ese día, Wes pensó: Eso fue, indudablemente, elogiar el progreso. Qué bueno que no les pegué a las niñas cuando no se pusieron de pie y caminaron a la perfección desde el primer intento. Ahora tendríamos a unas adolescentes gateando por toda la casa.

—Ahora les voy a hacer una pregunta —continuó Anne Marie—. ¿Qué creen que es más fácil, pillar a la gente haciendo mal las cosas o pillarla haciéndolas bien? El grupo fue unánime en su respuesta:

—¡Mal!

—¡Eso *sí* que lo contestaron bien! ¡Buen trabajo! —dijo, y la audiencia comprendió que la conferencista acababa de acentuarles lo positivo de una manera exagerada.

—Es fácil pillar a la gente haciendo mal las cosas —afirmó Anne Marie—. Lo único que hay que hacer es aguardar hasta que metan la pata. En ese momento, uno puede parecer inteligente cuando les señala los errores. A eso lo denomino la respuesta ¡Te Pillé! Es muy fácil. De hecho, muchos jefes, como ya hemos sugerido, son gerentes de tipo "gaviota". Dejan solos a sus subalternos hasta cuando cometen un error. Entonces se lanzan en picada, hacen mucho ruido y critican a todo el mundo. Es el viejo método de dejar solos a los demás.

Wes y muchos otros asistentes se identificaron con este tipo de tratamiento.

—Pillar a la gente haciendo *bien* las cosas es lo que he dado en llamar la respuesta ¡BIEN HECHO! —dijo Anne Marie—. Esta respuesta es mucho más difícil porque exige paciencia y control de uno mismo. Sobre todo si uno ha estado pasando por alto lo que la gente hace bien y utilizando muchas respuestas ¡Te Pillé!, es preciso aprender a observar los comportamientos de una manera completamente nueva. Es posible, incluso, que deliberadamente uno tenga que hacer caso omiso de los comportamientos indeseables que solían captar su atención. En otras palabras, hay que cambiar el punto focal. Es posible que la búsqueda de algo bien hecho exija un mayor esfuerzo, pero tiene mayores compensaciones en cuanto a la generación del tipo de comportamiento que se espera de la gente en el trabajo y de los hijos en casa. Es bueno mantener fluyendo las respuestas positivas, dar palmaditas en la espalda y decir frases como "¡Qué bien!" o "¡Buen trabajo!". A éstas las llamo respuestas *hurra*, pero la verdadera respuesta ¡BIEN HECHO! es más que eso. Una genuina y completa respuesta ¡BIEN HECHO! incluye varios pasos...

En la pantalla apareció una nueva diapositiva:

La respuesta ¡BIEN HECHO!

- Elogie a las personas de inmediato.
 - Diga específicamente qué hicieron bien o casi bien.
- Comparta sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron.
 - Aliéntelas para que sigan haciendo las cosas bien.

—Hace varias semanas tuve una experiencia interesante que ilustra la respuesta ¡BIEN HECHO! —dijo Anne Marie—. Estaba visitando a un amigo, que es gerente regional de una cadena minorista. Entramos a uno de sus almacenes, la gerente salió a saludarnos y mi amigo le dijo: "¿Por qué no nos hace una gira de porrista?" La gerente lo miró sin comprender, hasta que mi amigo le dijo: "Muéstranos todas las cosas que hacen bien por aquí". La gerente se puso feliz y le presentó a su jefe su equipo de colaboradores y le mostró los resultados de su excelente trabajo. Eso le dio la oportunidad de elogiar a su gente ahí mismo, frente al gran jefe. Me pareció obvio que semejante experiencia instaría a todo el mundo a esforzarse por lograr un desempeño de muy alto nivel. Pero, se preguntarán ustedes: ¿Acaso al gerente regional no le interesaba saber qué no marchaba bien? Desde luego que sí, pero escuchen lo que le dijo a la gerente del almacén después de la gira de porrista: "Ahora que ya vi todo lo que marcha bien, ¿tienen algún problema que mi personal y yo pudiéramos ayudarles a solucionar desde la sede?" Al comprender que su jefe no tenía intenciones de causar problemas, la gerente sintió que podía conversar libremente sobre las mejoras requeridas.

Desde su lugar en el auditorio, Wes Kingsley sonrió al recordar lo que Dave Yardley le había dicho sobre cómo había establecido una relación de confianza con las ballenas mediante un método tendiente a no causar ningún daño.

—Lo que me encanta de la actitud de ese gerente regional es el énfasis que puso primero en lo positivo —dijo Anne Marie—. Luego permitió que la gerente mencionara las cosas que no marchaban bien... según las percibía *ella*.

Se proyectó una nueva diapositiva, en la que aparecían las dos respuestas a las que se había referido Anne Marie:

¡Te pillé!

Pillar a la gente cuando hace mal las cosas

¡BIEN HECHO!

Pillar a la gente cuando hace bien las cosas

—Si crecieron con personas que con frecuencia les decían "¡Te pillé!", es posible que hayan tendido a perpetuar esta costumbre con otros. Pero si su meta como gerentes es mejorar el desempeño, es vitalmente importante que comiencen a utilizar la respuesta ¡BIEN HECHO! Creo que habrán comprendido que muchos de nosotros hacemos con frecuencia exactamente lo contrario de lo que deberíamos

hacer. Enfocamos nuestra atención en el desempeño inadecuado y no en el buen desempeño. Y al hacer esto, ¡reforzamos justamente el comportamiento que no deseamos!

—Para los seres humanos —amplió el concepto—, la atención es como el sol. Aquello a lo que prestamos atención, crece. Lo que ignoramos, se marchita. Voy a señalarles una paradoja que es responsable de muchos de los problemas que afrontamos en nuestras relaciones, ya sea con nuestros subordinados en el trabajo, o con nuestros cónyuges o nuestros hijos en el hogar. Reflexionen sobre esto: ¿Cuándo suele uno prestarle atención a la gente? Cuando hacen algo incorrecto, ¿no es verdad? ¿Y cuándo solemos prestarles poca atención? Cuando todo marcha bien. Por ejemplo, como padres es muy factible que digamos: "Los niños están jugando muy bien unos con otros. De hecho, se están portando de una manera fabulosa. Es hora de un pequeño respiro, ¿está bien?"

Anne Marie hizo una pausa y miró a su audiencia.

—*¡Está mal!* En ese preciso momento, cuando las cosas marchan bien, perdemos una excelente oportunidad para motivar. Se nos congelan las ideas, nos volvemos inactivos y no prestamos atención ni nos comunicamos. Pero si uno les diera sistemáticamente a las personas una retroalimentación específica cuando han hecho algo bien, ¿creen que propiciarán un mayor o un menor comportamiento similar?

—Mayor —contestaron los asistentes.

—Desde luego. Por eso necesitamos despertarnos y hacer y decir algo positivo y alentador cuando las personas están superando las expectativas o cuando han corregido errores anteriores. Si pudiera reforzarles una sola idea a los gerentes, sería ésta.

Arme Marie se dio la vuelta y señaló la pantalla, en la que apareció otra diapositiva.

**¡Despiértese y diga
algo positivo
cuando las cosas
marchan *bien!***

Wes Kingsley se dijo: *Tiene razón, debo comenzar a hacer eso más a menudo.*

—Quiero que sepan que me doy perfecta cuenta de que cambiar el enfoque no es fácil, sobre todo si uno se ha acostumbrado a utilizar el método ¡Te Pillé!, es decir, buscar culpas en los demás y criticarlos —dijo Anne Marie—. Hay que buscar la manera de recordarse que con las personas hay que utilizar la respuesta ¡BIEN HECHO! Imaginen, cada vez que estén con sus subalternos o sus familias, que todos porten un gran letrero que diga PÍLLAME HACIENDO ALGO BIEN.

—He visto funcionar tan bien el enfoque ¡BIEN HECHO! en el mundo empresarial — continuó—, que transforma por completo los equipos y las compañías. Insto a cada uno de ustedes a comenzar a utilizar este enfoque hoy mismo, o esta noche cuando llegue a su casa. Propónganse responder positivamente a todos los que los rodean. Una vez se embarquen en este viaje, y sobre todo después de haber presenciado algunos éxitos, verán cómo dinamizan sus relaciones. Y así querrán seguir empleando este método. A veces, desde luego, se les va a olvidar utilizarlo y reaccionarán negativamente. Tendrán un mal día, irán a casa y perderán los estribos con alguien. Pero si se esfuerzan conscientemente por poner énfasis en lo positivo en todas sus relaciones, finalmente se convertirá en hábito. Y ni se alcanzan a imaginar las recompensas que obtendrán.

Wes anotó en su libreta de apuntes la frase *Poner énfasis en lo positivo en mis relaciones* y enseguida la subrayó.

—Debo mencionar —prosiguió Anne Marie— que la respuesta ¡BIEN HECHO! seguramente también les ahorrará muchos problemas. Hace poco estaba haciendo fila frente al mostrador de una aerolínea en el aeropuerto y la persona que estaba antes que yo comenzó a decirle cosas desagradables a la empleada. Se quejó de sus reservaciones, vociferó sobre la demora y criticó a la aerolínea por su ineficiencia. Se mostró abiertamente sarcástico y grosero. Finalmente, cuando la empleada le indicó la puerta de salida y el tipo se fue, me tocó el turno. Le dije a la empleada de la aerolínea: "Qué bien manejó a ese tipo. ¡Me asombra que haya logrado guardar la compostura y conservar la calma!" "Gracias", me contestó. "Aprecio el elogio. En cuanto a nuestro amable amigo, sucede que él va a viajar a Chicago pero el equipaje le va a llegar a Seattle".

Cuando los asistentes dejaron de reír, Anne Marie agregó: —Y además la mujer me puso en primera clase.

—Cuando uno pone énfasis en lo positivo — retomó el hilo, ya más seriamente—, comienza a prestar atención a lo que hace o dice *después* de la actuación de los demás. Les garantizo que su desempeño mejorará, y también mejorarán sus relaciones. Sólo recuerden: Siempre están reforzando *algo*, incluso cuando no se hace nada. Entonces, pregúntense cómo son sus respuestas. ¿Se trata de una

ausencia de respuesta? ¿Son respuestas negativas? ¿Son redireccionamientos? ¿O son positivas, respuestas ¡BIEN HECHO!? Cuantas más respuestas ¡BIEN HECHO! dé, tanto mejor.

—La gente me pregunta: "¿Y qué pasa con el comportamiento inaceptable o con un mal desempeño en el trabajo? ¿Cómo afronta uno esto?" Por lo general recomiendo la respuesta de redireccionamiento. Pero si alguien se cree más listo y se empeña en seguirse comportando de manera inaceptable, se trata de un problema de actitud. La respuesta de redireccionamiento tendrá muy poco efecto porque estas personas ya saben qué hacer. Tienen que saber de manera muy clara que lo que están haciendo es inaceptable para ustedes. Pero recuerden, la respuesta negativa sólo se debe utilizar como último recurso. Se le dice a la persona, de inmediato y específicamente, que lo que hizo es inaceptable, y se menciona también el impacto negativo de su acción y lo que usted siente al respecto: decepción, confusión, frustración. Pero como la idea no es que el punto focal sean sus propios sentimientos, termine siempre ese tipo de mensaje con una reafirmación de la persona. Ella tiene que saber que es su comportamiento, no a ella, lo que usted juzga inaceptable.

—Hoy en día pienso —prosiguió Anne Marie— que las cosas están cambiando con tal rapidez y frecuencia que muy pocas personas llegan a ser expertas en su trabajo. Casi todos estamos aprendiendo constantemente, de modo que si la gente comete errores, la respuesta de redireccionamiento es mejor que la negativa, incluso si termina con una reafirmación.

—Recuerden también que cada crítica al desempeño o a la actuación de alguien, o cada retroalimentación negativa, así se haga con cuidado, tiende a perjudicarlo a usted o a desmerecer su relación con esa persona. Si sigue así, envenenará la relación. Se perderá la confianza y la persona comenzará a tratar de vengarse de usted. Es en esta situación cuando resulta útil pensar en la relación como si fuera una cuenta bancaria. Si da una respuesta negativa a alguien, será de ayuda si usted tiene dinero en ese banco de relación; es decir, si antes ha utilizado con esa persona muchas respuestas ¡BIEN HECHO! Así más tarde a la persona no le importará que la corrijan. Cuando existe confianza, un error puede incluso llevar a un mejor desempeño. La respuesta ¡BIEN HECHO!, es decir, poner énfasis en lo positivo, siempre crea un ciclo *constructivo*.

—Ahora —remató Anne Marie—, para que sepan cuánto aprecio la manera como han estado demostrando el espíritu del método ¡BIEN HECHO! conmigo esta mañana, tengo un regalo para cada uno de ustedes.

Anne Marie les hizo una señal a unas personas que estaban en la parte de atrás del salón con unas cajas en las manos. Cuando empezaron a recorrer los pasillos entregando objetos a la audiencia, Anne Marie prosiguió:

—Este obsequio es lo que mis amigos del Sea World y yo decidimos que sería el símbolo oficial del método ¡BIEN HECHO!

Hubo bastante conmoción y muchos comentarios entusiasmados cuando los asistentes recibieron y examinaron sus regalos. Se trataba de un hermoso modelo en miniatura, con colores realistas, de una ballena saltando. En la panza se leía el lema ¡BIEN HECHO!

—Pueden utilizarlos para iniciar un movimiento en sus empresas —explicó Anne Marie—. Si pillan a alguien haciendo algo bien, denle a esa persona una ballena y pídanle que se la pase a otra persona que también esté haciendo algo bien. Si necesitan más ballenas, háganmelo saber. Les garantizo que funcionarán como si fueran amuletos de buena suerte.

No cabía duda de que la combinación de inspiración y consejos prácticos de Anne Marie había tenido un gran impacto en la audiencia. Al finalizarla conferencia, los asistentes la ovacionaron largamente de pie. Cuando se fueron debilitando los aplausos, los altoparlantes comenzaron a entonar una canción que Wes reconoció. Muchos de los sonrientes asistentes comenzaron a tararearla en voz alta.

Hay que a-cen-tuar lo positivo, e-li-mi-nar lo negativo, Aferrarse a lo afirmativo...

Capítulo tres

—¿USTED ES WES? ¿COMO ESTA?

Wes, que estaba en una mesa en la cafetería esperando a Arme Marie, se puso de pie.

—Me encantó su charla —dijo—. ¡Gracias por invitarme!

Se sentaron y pidieron café.

—De modo que conoció a mi amigo Dave Yardley en el Sea World —dijo Anne Marie—. ¿También conoció a su maestro?

—Se refiere a Shamu, claro. Dave y su maestro fueron muy amables conmigo. ¿Y usted cómo conoció a Dave?

Anne Marie sonrió y se acomodó en el asiento.

Wes concluyó que ella nunca desaprovechaba la oportunidad de relatar una historia.

—Un día —comenzó—, cuando trabajaba con un importante cliente corporativo en la Florida, llevé a una de mis clases al Sea World y vimos el espectáculo de Shamu. ¿Lo vio usted?

—Sí —repuso Wes.

—¿No es maravilloso? Esas ballenas son magníficas. Me hicieron reflexionar. Cada vez que entro a un almacén o a un restaurante o cualquier negocio y veo vida y pasión y chispa en el lugar, quiero saber por qué. Me pregunto qué creó ese fabuloso ambiente en donde las personas se sienten genuinamente emocionadas con el trabajo que realizan. Cuando fui al espectáculo de Shamu y vi cómo los entrenadores y las ballenas parecían pasarla tan bien, y la manera tan increíble como ese deleite se transfería a la audiencia, quise saber cuál era el secreto. Por eso, al igual que usted, fui donde el entrenador, nuestro amigo Dave Yardley, y le

pregunté cómo lo lograban. Y vaya sorpresa, ¡los principios de entrenamiento que utilizaban con las ballenas resultaron ser los mismos que yo les enseñaba a los gerentes! Fue en ese momento cuando comencé a llamar el método de pillar a la gente haciendo las cosas bien el método ¡BIEN HECHO!

—Su charla coincidió a la perfección con lo que aprendí ese día en el Sea World —dijo Wes—. Dave me contó que todo lo que hacen con los animales se basa en el principio de *no hacer daño*, es decir, crear relaciones positivas y de confianza con ellos. Desde luego la ausencia de respuesta o una respuesta negativa puede dar al traste con lo que tratan de lograr con las ballenas. Por el contrario, las respuestas positivas, y en especial la respuesta ¡BIEN HECHO!, son esenciales. Pero el concepto que realmente me fascina es el de la respuesta de redireccionamiento. Ésa es la que más le va a interesar a la gente, porque despeja sus dudas sobre cómo abordar los comportamientos inapropiados o el desempeño inaceptable.

—Tiene razón —dijo Anne Marie—. La respuesta de redireccionamiento es muy importante.

—Según yo lo entiendo —dijo Wes—, si se maneja de manera apropiada, puede propiciar una respuesta ¡BIEN HECHO! si se pilla a la gente corrigiendo sus errores o mejorando su desempeño. Eso a la vez genera una relación de mayor confianza.

—Tiene toda la razón, Wes. Muchas personas no captan esa relación.

—Supongo que me interesa todo esto porque hasta cierto punto contrarresta mis antecedentes, es decir, lo que he aprendido de mi padre y los profesores y jefes que he tenido a lo largo de los años.

—Mucho de "aquí se hace lo que yo digo", ¿verdad?

—Exactamente —dijo Wes—. Nunca me han faltado modelos para ser un gerente y padre del tipo ¡Te Pillé!

—Es algo muy usual. Es el efecto de onda de la respuesta ¡Te Pillé! El jefe grita a uno de sus gerentes, ese gerente grita a uno de sus subalternos, y éste llega a la casa y grita a su esposa, quien a su vez grita al niño, quien termina pateando al gato.

—¿Sabe, Anne Marie? —dijo pensativamente Wes—, es algo muy extraño. Todo ese énfasis puesto en lo positivo parece estar abriendo nuevos surcos en mi materia gris. En ambas ocasiones, cuando conversé con Dave en el Sea World y al escuchar su charla hoy, comencé a imaginar que interactuaba de una manera

diferente con la gente que me rodea. He pensado, "¿qué tal comenzar a poner énfasis en lo positivo? Esa gente ha estado haciendo muchas cosas bien durante mucho tiempo, y yo simplemente lo he dado por sentado. Merecen algo mejor". Eso, en mi caso, es un pensamiento bastante radical. Supongo que cuando las personas hacen algo correctamente debo darles una respuesta ¡BIEN HECHO!, ¿verdad?

—No exactamente.

Wes miró a Anne Mane sorprendido.

—Sólo objeto la palabra "correctamente" — dijo Anne Marie—. Suena como si piensa esperar hasta que hagan las cosas *perfectamente* bien. ¿Se acuerda de lo que dije sobre cómo el personal del Sea World entrena a las ballenas para que salten por encima del agua?

—Dijo que recompensan el progreso, es decir cualquier avance en la dirección deseada.

—¡Exactamente! Siga esa misma regla.

—Tiene bastante sentido —dijo Wes—. Pero, ¿no le preguntan a veces si la respuesta ¡BIEN HECHO! no es una manipulación? Entiendo por qué las ballenas obtienen una recompensa cuando hacen algo que el entrenador quiere que hagan, pero supongo que rechazo la idea de que el comportamiento humano se maneje exclusivamente mediante recompensas y reconocimiento. Las personas no son ballenas. Tienen ideas propias y no hacen lo que otros quieran o necesiten sólo porque esperan que las recompensen. Lo hacen porque creen que es lo que deben hacer.

Anne Mane asintió.

—Me alegro de que haya mencionado ese punto. Hay dos aspectos acerca de la manipulación. En primer lugar, las únicas personas que no necesitan ser motivadas por otros son los empresarios independientes, es decir, las personas que son dueñas de su propio negocio o trabajan a destajo. Tienen una motivación propia y sus metas coinciden con las de la organización. De hecho, sus metas personales y organizacionales suelen ser las mismas. A todos los demás —los empleados, los hijos en casa o las ballenas del Sea World— se les pide que hagan las cosas que la organización necesita que hagan, pero que quizás no harían si sólo dependiera de ellos.

—Como pedirles a mis hijas que arreglen sus habitaciones en la casa —dijo Wes, sonriendo.

—Exactamente —dijo Anne Marie—. Entonces, descubrir qué motiva a la gente es importante. Por otra parte, uno no quiere que la gente termine dependiendo únicamente de lo que otros observen y comenten, de tal modo que sólo se esmeren por hacer las cosas bien si los están observando. La clave de la buena gerencia es influir sobre la gente de manera que hagan las cosas bien cuando uno *no* está por ahí. Ningún gerente quiere que su personal trabaje bien sólo porque quieren escuchar elogios o recibir aumentos salariales. Tampoco queremos que nuestros hijos esperen una galleta cada vez que se porten bien o realicen alguna labor en el hogar. En vez de crear una dependencia de terceros en busca de recompensa, lo ideal es que la gente haga lo correcto porque disfruta haciéndolo. Como esas ballenas que vio en el espectáculo de Shamu, que tanto se divierten actuando ante todo ese público. La meta última de la respuesta ¡BIEN HECHO! es ayudarle a la gente a motivarse por sí misma.

—¿Es decir que las respuestas ¡BIEN HECHO! provengan de su interior?

—Así es. Lo ideal es que la gente comience a pillarse *a sí misma* haciendo las cosas bien y que actúe de acuerdo con eso.

—¿Y eso cómo se logra?

—Existen distintas maneras. Después de dar muchas respuestas ¡BIEN HECHO!, puede comenzar a hacer comentarios como: "Apuesto a que se sintió muy bien cuando terminó ese proyecto antes de la fecha límite", o: "Debe sentirse orgulloso de lo que hizo con ese informe". O, cuando sepa que alguien se debe estar sintiendo satisfecho por su desempeño, puede decirle: "Cuénteme cómo se siente", o: "¿Cómo se siente haber hecho un trabajo tan bueno?" Luego escúchelo con atención y refuerce su sentido de orgullo y logro.

—Entiendo —asintió Wes—. O sea que la respuesta ¡BIEN HECHO! no es un fin en sí mismo. Es algo que conduce a la meta última de ayudarle a la gente a pillarse a sí misma haciendo las cosas bien.

—¡Bravo!

—Es fabuloso. A propósito, Anne Marie, ¿quién le enseñó a poner énfasis en lo positivo?

—Mi padre —contestó—. Era miembro de la Armada y desde que yo era pequeña me dio este consejo: "Es estupendo estar en una posición de poder, pero no la utilices. La única manera como realmente podrás lograr que la gente haga lo que tú quieres es desarrollar una relación positiva y de confianza con los demás. Sé positiva con la gente y obtendrás resultados positivos". —Enseguida miró el reloj. —Tengo que tomar un taxi para ir al aeropuerto. Voy a dar una charla mañana en Chicago y prometí cenar esta noche con los organizadores de la conferencia.

—Yo la puedo llevar en mi auto —insistió Wes, aprovechando la oportunidad de pasar más tiempo con su nueva mentora.

Wes pagó la cuenta; salieron de la cafetería y atravesaron el vestíbulo hasta la entrada del hotel, donde aguardaron algunos minutos hasta que trajeron el automóvil de Wes. Una vez rumbo hacia el aeropuerto, Anne Marie dijo:

—Veo que está decidido a volver a casa y comenzar a pillar a su familia haciendo las cosas bien. Pero también me gustaría que pensara en utilizar la respuesta ¡BIEN HECHO! como estrategia empresarial. Las compañías cuyos gerentes aplican con seriedad este concepto y lo han difundido entre su gente han descubierto que afecta directamente sus utilidades financieras.

—Explíqueme eso.

—Hoy en día, cualquier nuevo avance empresarial, ya sea en una innovación tecnológica o en servicio, o una estrategia de fijación de precios, se conoce de inmediato y la competencia lo imita. Eso significa que la única ventaja competitiva verdadera es la relación con los subalternos. Si éstos confían en usted y lo respetan y creen en sus metas, querrán complacer a sus clientes. Cuando eso sucede, siempre y cuando que otros factores como calidad del producto, precio, marketing y entrega del producto también funcionen, nadie lo podrá superar. *Lo único que la competencia nunca le podrá robar es la relación con su gente, y la relación de ésta con sus clientes.*

—En su charla de esta mañana —dijo Wes—, me llamó la atención lo que comentó sobre el hecho de que *siempre* estamos reforzando algo mediante nuestra respuesta al comportamiento de los demás. Nunca me había dado cuenta de que ejerzo un impacto en el desempeño de otros incluso cuando no les pongo atención. Ahora que entiendo el poder de la respuesta ¡BIEN HECHO!, voy a convertirla en mi prioridad esencial para establecer relaciones de confianza y motivar a mi gente.

—No olvide que los individuos se sienten motivados por diferentes factores — advirtió Anne Marie—. Los entrenadores del Sea World aprendieron que, salvo en lo que respecta a la comida, lo que funciona con un animal tal vez no funcione con otro. Eso los hizo comenzar a observar a las ballenas de cerca para averiguar qué le gustaba o disgustaba a cada una de ellas. La respuesta ¡BIEN HECHO! es un buen comienzo, pero al cabo de un tiempo puede parecer hueca. Saber qué cosas en particular motivan e impulsan a cada persona, le ayudará a potenciar su motivación.

—¿Y observar a los demás es la mejor manera de averiguar qué los motiva? — preguntó Wes.

—Es una manera. Como dije, una de las grandes ventajas que tenemos con las personas es que podemos hablar con ellas.

—En otras palabras, ¿debo *preguntarles* a mis subalternos qué los motiva?

—Sí. Dígales: "Sé que están haciendo un muy buen trabajo con ese problema de inventario. ¿Cuál sería la mejor manera de reconocer sus esfuerzos, a corto y a largo plazo?"

—¿A qué se refiere con el corto y el largo plazo? —preguntó Wes.

—El corto plazo tiene que ver con lo que motiva a esa persona a diario. El largo plazo se refiere a un reconocimiento apropiado de un período de desempeño en particular, por ejemplo mensual, trimestral, anual, etc. Pero lo más importante es recordar que, ya se trate del corto o del largo plazo, no se debe *presumir* que uno sabe qué motiva a esa persona.

—¿Podría darme un ejemplo?

—Claro que sí. Supongamos que está complacido con el desempeño de alguien y dice: "Como reconocimiento de la excelente labor que está realizando en las relaciones con los clientes, le voy a asignar mayores responsabilidades". Pero en este caso sucede que un familiar de esa persona está enfermo y lo que realmente le serviría es un poco de dinero extra. O podría decirle a alguien que merece una gran respuesta ¡BIEN HECHO!: "Estoy tan contento con su trabajo que he pedido que le aumenten el sueldo". Pero en este caso tal vez la persona no tenga necesidades financieras apremiantes y quizás se esté diciendo: "A mi lo que realmente me gustaría es que me dieran más responsabilidades en la empresa". ¿Y entonces qué fue lo que hizo? Le aumentó el salario a alguien a quien le gustaría tener más

responsabilidades, y le asignó más responsabilidades a alguien que necesita que le aumenten el sueldo.

—O sea que la regla es... —dijo Wes.

Nunca suponga que sabe qué motiva a una persona.

—Por eso nunca sobra preguntar —dijo Anne Marie.

Mientras viajaban por la autopista, los dos permanecieron callados un rato. Luego Wes rompió el silencio.

—Corrijame si me equivoco; la idea es que uno no debe dar una respuesta ¡BIEN HECHO! mecánicamente. Si utiliza frases mecánicas, como "Muy bien, Ana, siga así", la persona sabrá que no está siendo sincero.

—Estoy de acuerdo. Dave aprendió eso con las ballenas. Descubrió que si uno no es sincero con una ballena, el animal se da cuenta. Uno no puede engañar a una orca. Sienten la falta de sinceridad en las manos cuando se les frota el lomo. Y cuando el animal sabe que el entrenador no está realmente interesado, no querrá trabajar con él. Se irá nadando para otro lado.

—Sí, como cuando se dice algo de dientes para afuera. En mi empresa cuando alguien elogia algo de una manera poco sincera, decimos que está "sacándole brillo a la manzana" —dijo Wes—. La gente capta de inmediato las alabanzas falsas. Producen suspicacia y hacen que las personas "naden" rápidamente hacia otra parte.

—Muchos gerentes propician la mediocridad de esa manera —comentó Anne Marie—. El único momento en que prestan atención a lo que hace alguien es cuando esa persona *no* tiene un desempeño de determinado nivel. Por eso, cuando los gerentes se valen súbitamente de elogios o palabras de aliento o recompensas, no parecen sinceros. La persona piensa: "¿Qué será lo que quiere el jefe de mí?" Lo perciben como manipulación.

Wes frunció el ceño.

—La verdad es que eso me preocupa. Yo tengo un largo historial de respuestas ¡Te Pillé! con mi gente. ¿Qué pasará si de repente cambio y comienzo a poner

énfasis en lo positivo, o si cambio mi retroalimentación negativa por el redireccionamiento? ¿No les parecerá raro?

Anne Marie asintió.

—Mi regla a este respecto es...

**La respuesta ¡BIEN HECHO!
sólo funciona cuando uno
es sincero y honesto.**

—Si sospecha que su gente piensa que sus respuestas positivas no son sinceras — agregó—, tómese el tiempo necesario para demostrar lo contrario. Anticipe la reacción de su equipo y sea honesto con ellos. Admita que ha sido demasiado negativo y que quiere cambiar de actitud. Comparta el método ¡BIEN HECHO! con ellos y pídale que lo ayuden.

Habían llegado ya al terminal y se dirigían a la entrada correspondiente, cuando Anne Marie le dio un último consejo.

—Tenemos suficiente evidencia de que la respuesta ¡Te Pillé! no produce los resultados que queremos, tanto en materia de productividad como de satisfacción humana. Pero me gustaría que muchos gerentes de empresas utilizaran la respuesta ¡BIEN HECHO! de manera deliberada y sistemática. No tema incluir a su gente en esto. Y recuerde, pílese a *usted mismo* haciendo las cosas bien. Elogie su propio progreso. Y sea paciente. Cuando algo vale la pena hacerse, hay que seguir haciéndolo.

—Deséeme suerte —dijo Wes, mientras estacionaba frente a la entrada del terminal.

—Le irá muy bien —dijo Anne Marie mientras estrechaba cálidamente la mano de Wes. Esculó en su maletín y le entregó unas hojas impresas.

—Estábamos hablando de la sinceridad y de cuan importante es en el trato con la gente. Sin embargo, a veces es difícil saber qué decir. Estos son algunos ejemplos que lo podrían ayudar al comienzo —dijo, y le entregó también su tarjeta de presentación—. Sigamos en contacto. Cuénteme cómo le está yendo.

Wes tuvo la clara impresión de que lo decía sinceramente, de que estaba dispuesta a apoyarlo activamente. Miró las hojas que Anne Marie le había dado.

Algunas respuestas "¡BIEN HECHO!"

En el trabajo

A un gerente:

- **Su intervención en la reunión fue excelente. La primera parte tenía como propósito llamar la atención, y vi que el rostro de la señora A se iluminó cuando usted habló sobre X y Y. Lo que hizo en ese breve lapso realmente me ha ayudado a reforzar la confianza de ese cliente. ¡Nos hizo quedar bien a todos! Gracias. Siga así.**

A un grupo de trabajo:

- **Este equipo está logrando un éxito sobresaliente en cuanto a trabajar bien todos juntos y asumir cada cual su responsabilidad. Cuando asumí el liderazgo, todos ustedes me ayudaron a que actuara como coordinador, más que como jefe. Eso me gusta mucho más. Sigamos trabajando bien como equipo.**

A un contribuidor individual:

- **Me gustó la manera como creó esas categorías para las cifras de su informe. Así puedo leer más fácilmente los resultados. Voy a recomendar que empleemos su sistema de ahora en adelante. Espero que me dé otras buenas ideas en ocasiones futuras.**

En la casa

A un hijo adolescente:

- **Me sentí feliz cuando llegué a casa y vi que habías arreglado el garaje. Pensé que iba a tener que hacerlo el sábado, pero ahora que**

ya está hecho, puedo descansar y hacer otras cosas. Me quitaste una gran carga de encima, Juan, realmente te lo agradezco.

A un niño de primer grado:

- Te has estado levantando apenas te llamo por la mañana. ¿Sabes cuánto me ayuda eso, cuando todos andamos corriendo por la casa alistándonos para ir a nuestros respectivos oficios? ¡Muchísimo!

A una hija de doce años:

- Disfruto mucho nuestras conversaciones mientras te llevo a tus prácticas deportivas y a tus clases. Me encanta escuchar tus historias y las de tus amigas. Gracias. Espero que podamos seguir charlando así cuando seas más grande.

A un niño de preescolar:

- Te amarraste solito los zapatos y escogiste la ropa que te ibas a poner sin ayuda. ¡Eso me encanta! Sigue haciéndolo. Me siento muy orgulloso de ti.

Algunas respuestas de redireccionamiento

En el trabajo

- Guillermo, sé que ha tenido algunos problemas con nuestro nuevo sistema contable, y le voy a pedir a Beatriz que le ayude. (Más tarde) Muy bien, Guillermo. El informe que me entregó demuestra que está aprendiendo a usar el nuevo sistema. Si tiene alguna duda, por favor hágamelo saber.
- Queremos asegurarnos de que los talentos de todos se aprovechen al máximo en este proyecto, Alicia. Por eso la voy a asignar al equipo principal; ellos podrán aprovechar todas sus habilidades. (Más tarde) Felicidades, Alicia. Sabía que usted era la persona ideal para

trabajar con el equipo principal. Todo el mundo está elogiando su trabajo.

En la casa

[Al niño que no ha cumplido con sus funciones de alimentar a las mascotas]

- **Te voy a cambiar las tareas. En vez de alimentar a las mascotas, te vas a encargar de aspirar. Sé que te gusta y alguien debe hacerlo. (Más tarde) ¡La casa se ve muy bien desde que tú te ocupas de la aspirada!**

[A los niños que pelean porque cada uno quiere ver un programa de televisión distinto]

- **Tenemos que diseñar un plan para ver televisión, de modo que todo el mundo quede contento. (Más tarde) Me siento muy orgulloso por la manera como ustedes dos han estado cumpliendo el plan para ver televisión que diseñaron ese día en la cocina.**

Wes Kingsley guardó las listas de Anne Marie en su maletín, junto con las notas que había tomado durante la charla. Tal vez hubiera sido una coincidencia haber conocido a Dave Yardley y a Anne Marie Butler. Pero no era ninguna coincidencia que comenzara a sentirse mucho más confiado en cuanto a sus habilidades como gerente.

Capítulo cuatro

Cuando volvió al trabajo después de haber hablado con Anne Marie Butler, a Wes se le presentó una oportunidad inesperada de utilizarla respuesta ¡BIEN HECHO!. Había pasado toda la mañana recopilando información sobre cualquier cosa positiva que hubiera ocurrido desde su viaje a la Florida. Por la tarde, utilizó la información con Merideth Smalley, líder de uno de sus equipos de contabilidad.

Wes y Merideth se habían estado evitando mutuamente durante casi un año, desde una reunión en la que ella sintió que Wes había sugerido que su grupo era responsable de no haber cumplido una fecha límite. Su tensa relación había empeorado aun más desde el paseo campestre anual de la compañía, cuando Wes, que formaba parte del equipo de *softball* del que Merideth era capitana, había hecho una jugada que les hizo perder un partido importante. Ambos incidentes habían irritado a Merideth, quien adoraba los deportes y era muy competitiva.

Mientras caminaba por un pasillo, Wes vio a Merideth aproximarse. Al verlo ella apuró el paso, pero Wes la detuvo.

—Disculpe, Merideth. Necesito hablar un momento con usted.

—No tengo mucho tiempo —murmuró Merideth echándole un vistazo al reloj.

Deliberadamente, Wes no se apresuró. Su voz sonaba relajada y amigable cuando dijo:

—Me tiene muy impresionado la manera como usted ha estado tratando con nuestros proveedores.

—¿De veras? —dijo Merideth, sin mirarlo a los ojos y con un tono de voz que dejaba percibir su suspicacia.

—He tenido problemas con algunas de esas personas por los retrasos en los pedidos, pero la verdad es que no he podido solucionarlos —dijo Wes—. Pero de alguna manera usted sí lo ha logrado. Un ejemplo: acabo de recibir un pedido que le hicimos a Lukas Packing... ¡es la primera vez que esa empresa ha hecho una

entrega a tiempo! Me sorprendió tanto, que llamé al tipo para agradecersele. ¿Y adivine a quién le dio el crédito?

El rostro de Merideth se iluminó con una sonrisa imposible de ocultar. No estaba acostumbrada a recibir cumplidos, pero lo que decía Wes era cierto y no cabía duda de su sinceridad.

—¿Habló con John? —le preguntó entusiasmada—. Él es el duro. Yo simplemente le hablo a las claras. Le digo, "¿Sabe? Tenemos proveedores que siempre nos entregan los productos a tiempo y les demostramos nuestro aprecio dándoles más trabajo. ¿Y usted qué me dice?" John no halla qué decir...

De repente, Merideth actuaba como si tuviera todo el día para conversar.

—Le confiaré algo —interrumpió Wes—. June y Edmundo también han estado luchando con este proveedor. Necesitan entrenamiento. ¿Podría ayudarles? Podrían aprender mucho de usted.

—Claro que sí —dijo Merideth entusiasmada—. Con gusto.

De nuevo en su oficina, Wes se sentó y analizó la interacción con Merideth. ¿Qué había sucedido en realidad en esos pocos minutos? —se preguntó—. Todo ocurrió bastante rápido y no quería suponer demasiado. Definitivamente la actitud de Merideth había cambiado, así como su voluntad de cooperar con él. ¿Había sido sincera? Sintió como si le hubieran quitado un peso de los hombros, pero no sabía bien qué hacer. Todo parecía muy fácil. *Está bien, pensó, eso parece haber funcionado. Pero tengo dudas sobre la reunión de mañana.*

Wes había convocado una reunión con sus seis principales gerentes para la mañana siguiente. Tenía planeado evacuar primero algunos asuntos y temas de negocios. Sin embargo, cuando reflexionó sobre el siguiente punto de la agenda, se sintió incómodo.

Cuando llegó el momento de la reunión esa mañana, Wes se entretuvo unos minutos en su oficina. Había revisado una y otra vez las notas que había tomado en su visita al Sea World y en la charla de Anne Marie Butler. ¿Cómo reaccionarían sus gerentes cuando compartiera con ellos lo que había aprendido? Recordaba sobre todo lo que Anne Marie le había dicho camino al aeropuerto: "Anticipe la reacción de su equipo y sea honesto con ellos. Admita que ha sido muy negativo y que quiere cambiar esa actitud. Comparta el método ¡BIEN HECHO! con ellos y pídale que le ayuden".

Espero que esto funcione, se dijo Wes mientras cerraba la libreta. Si funciona, el mérito será tuyo, Shamu.

Como de costumbre, los subalternos de Wes dejaron de hablar cuando éste entró al salón y se sentó. Esta formalidad, ese distanciamiento general de su gente, era algo que Wes lamentaba. Había sido así desde que fue ascendido en vez de Harvey Meehan. Como siempre, Harvey evitaba mirarlo a los ojos. Wes inició la reunión y muy pronto todos los puntos preliminares quedaron evacuados. Hizo una pausa y miró a los asistentes. Enseguida carraspeó y comenzó a hablar.

—Tengo algo que decirles que me resulta difícil. Sé que los he estado fastidiando mucho. Los he reprendido cada vez que cometen el mínimo error, y jamás los felicito cuando realizan un buen trabajo. No he sabido apreciar sus esfuerzos. De ahora en adelante eso va a cambiar. En el viaje que hice me sucedió algo que espero cambie la manera como respondo al trabajo de ustedes.

Wes les contó sobre su ida al Sea World, su conversación con Dave Yardley y su charla con Anne Marie Butler. A medida que hablaba, observó que su gente lo escuchaba atentamente. Todo parecía marchar bien hasta que, en la mitad de su discurso, vio a Harvey Meehan mirar a su amigo Gus Sulermo y subir los ojos. Wes captó la intención. Harvey había adoptado una actitud negativa con respecto a él desde que fue ascendido.

Aunque sabía que todos habían observado la crítica gestual de Harvey, Wes prosiguió.

—Ahora entiendo que existe una positiva diferencia en la motivación cuando las personas sienten que los demás aprecian las cosas buenas que hacen —dijo, y tras explicar la diferencia entre una respuesta ¡BIEN HECHO! y una respuesta ¡Te Pillé!, confesó: —Supongo que todos estarán de acuerdo en que yo he sido el tipo de jefe que siempre dice ¡Te Pillé! Ahora quiero comenzar a utilizar la respuesta ¡BIEN HECHO!. El problema es que eso exige un cambio radical en mis patrones de comportamiento con todos ustedes, pero también estoy consciente de que sin algo de colaboración me será muy difícil romper mis malos hábitos. Por eso quiero pedirles que me ayuden.

Hubo una pausa prolongada. Los asistentes se miraron unos a otros con aire incierto.

—Yo estoy dispuesta a ayudarle desde ya — dijo una voz. Era Merideth. Dadas las malas relaciones que tenía con Wes, todo el mundo esperaba que adoptara una actitud crítica. El propio Wes aguardaba lo peor.

—Como casi todos ustedes saben —comenzó Merideth—, el señor Kingsley y yo no hemos sido grandes amigos. En la medida de lo posible, he tratado de evitarlo. Pero ayer me detuvo en el pasillo e insistió en hablar conmigo. Al comienzo vacilé, pues pensé que había encontrado alguna razón para criticarme. Pero, por el contrario, Wes elogió mi trabajo. Supe que hablaba con sinceridad porque había investigado y mencionó la retroalimentación positiva que recibió de uno de nuestros proveedores. Me hizo sentir bien.

Volviéndose hacia Wes, Merideth continuó:

—Todos aquí trabajamos mucho y no lo hacemos sólo para que nos feliciten. Pero debo admitir que el hecho de que alguien se dé cuenta sí es importante. Cuando me felicitó ayer, comencé a cambiar mi actitud con respecto a usted... y también con respecto a mi trabajo. Y ahora que nos pide ayuda, yo quiero colaborarle en todo lo que pueda.

Wes miró a los demás. Harvey seguía entornando los ojos cínicamente hacia Gus, y Wes comprendió que la mayor parte de los asistentes no estaba del todo convencida.

—Gracias, Merideth —dijo—. Sí existe una manera como todos ustedes me pueden ayudar a cambiar. Quiero que cada uno me diga cómo puedo reconocer y responder a su buen desempeño de la manera que más le agrade y como se siente mejor recompensado.

Al cabo de un silencio un poco incómodo, Chuck Wilkins dijo:

—Voy a aventurarme. Cuando mi mamá estaba muriendo de cáncer, el personal del hospital se portó tan bien con nosotros que me gustaría hacer algo de trabajo voluntario allí. Mis hijos practican bastante deporte, de modo que mis fines de semana están copados. Si pudiera dedicar de vez en cuando una o dos horas durante la semana al hospital, cuando esté al día en el trabajo...

—Creo que podemos hacer algo al respecto, Chuck —dijo Wes—. Gracias.

Otras dos personas aportaron ideas, pero los demás siguieron sentados con una expresión impasible en el rostro, y cuando la reunión estaba por terminarse, Wes tuvo la sensación de que no todos tomaban en serio sus palabras.

—Es evidente que varios de ustedes abrigan dudas sobre lo que les he dicho —dijo—.Y en vista de mi comportamiento anterior, no los culpo. Los que dudan pueden ser mis entrenadores. Cada vez que me pesquen retomando mi vieja

actitud de ¡Te Pillé! y poniendo énfasis en lo negativo, quiero que me lo digan abiertamente.

Todos salieron del salón en silencio, pero Wes sabía que más tarde, en el receso del café o en el estacionamiento, harían todo tipo de comentarios. Cuando volvió a su oficina, vio la tarjeta de Anne Marie Butler y decidió llamarla por teléfono. Increíblemente, ella misma contestó.

—¿Anne Marie? Hola, ¡qué bueno escuchar su voz de nuevo! Soy Wes Kingsley. ¿Cómo está?

La intensa energía de Anne Marie pareció sacudir la línea telefónica.

—¡Wes! Me alegra que me haya llamado. ¿Cómo están marchando las cosas?

Wes le contó su experiencia con Merideth y le dijo lo que había sucedido en la reunión.

—Todos parecían estar escuchando, pero creo que la mayor parte ha adoptado una actitud de espera.

—Eso está bien, Wes —dijo Anne Marie, tranquilizándolo—. Es un buen comienzo.

—Gracias. Yo mismo me siento un poco escéptico y sus palabras de aliento me ayudan mucho. A propósito, quisiera pedir una caja de esas pequeñas ballenas que nos dio en la charla. Quisiera utilizarlas con mi gente en el trabajo y con mis hijas en casa.

Le dio a Anne Marie su dirección y ella dijo:

—Muy bien, Wes, va por buen camino. No olvide llamarme de vez en cuando para contarme sobre su progreso. Y diviértase pillando a la gente cuando esté haciendo bien las cosas.

A su regreso de la Florida, Wes intentó compartir con su esposa, Joy, lo que había aprendido de Dave Yardley y Anne Marie Butler. Sin embargo, era evidente que ella no estaba lista para escucharlo. Últimamente su relación había sido bastante tensa y Wes se dio cuenta de que durante algún tiempo Joy había estado poniendo énfasis en lo negativo, pillándolo activamente haciendo mal las cosas. Cada vez que llegaba tarde, lo reprendía. No era muy divertido. Por consiguiente, en vez de forzarla a enterarse de sus nuevos conocimientos, Wes había decidido utilizar el método ¡BIEN HECHO! primero en la oficina.

Pero una noche, cuando llegó a casa después del trabajo, se le presentó una oportunidad inesperada de abordar nuevamente el tema. Wes entró a la casa y escuchó a Joy discutiendo con Allie, su hija de catorce años.

—¡Estoy harta de esto! —estaba gritando Joy—. Últimamente, cuando llego a casa todos los días rendida del trabajosa cocina parece una pocilga. Tú y tus amigos nunca arreglan después de preparar la merienda. ¡Si tengo que volver a arreglar la cocina antes de preparar la comida, jovencita, te irás a la cama con hambre!

Allie subió a su habitación con una expresión herida. Y cuando Joy vio a Wes, estaba tan furiosa con Allie que no le dijo nada desagradable a él. De hecho, se le acercó y comenzó a llorar. Wes la tomó en sus brazos y la consoló hasta que se hubo calmado. Luego dijo:

—Sé que últimamente las cosas han sido difíciles por aquí. También a mi me ha costado trabajo tener una buena relación con Allie. Las niñas pelean mucho, y tú y yo siempre nos crispamos los nervios mutuamente. Creo que es hora de tornarnos un fin de semana largo y viajar a la Florida.

—¡A la Florida! ¿Y qué hay allá?

—Ballenas —contestó Wes sonriendo.

Un par de semanas después, Wes y su familia estaban a bordo de un avión con destino a Orlando. Desde que tuvo el disgusto con su madre, Allie andaba por la casa con aire malhumorado. Ahora, mientras su hermana menor, Meg, jugaba y conversaba en el asiento a su lado, Allie se limitaba a mirar por la ventanilla con expresión aburrida. Finalmente dijo:

—¡Qué tedio de vacaciones! Seguramente mamá no me va a dejar salir a ninguna parte ni hacer nada divertido.

—¡Papá dice que el espectáculo de las ballenas es fabuloso! —dijo Meg, tratando de animar a su hermana.

—Sí, ¡una maravilla! —murmuró Allie, entornando los ojos—. Yo ya he ido a acuarios. ¡Qué viaje *tan* tedioso!

Pese a la actitud negativa de Allie, la familia asistió fascinada al espectáculo de las ballenas en el Sea World. Antes de que comenzara, Allie se había sentado en su puesto de mala gana, con expresión de fastidio, pero tan pronto aparecieron las

ballenas gigantes se enderezó y se interesó a pesar suyo. Cuando terminó la función, admitió que había estado "sensacional".

Salieron del estadio y Wes llevó a Joy y a las niñas al área privada, utilizando el pase especial que Dave Yardley les había dejado en la entrada. Wes y Dave se saludaron con un cálido apretón de manos y, luego de las presentaciones, el entrenador los condujo a una piscina de entrenamiento. Una atractiva y joven entrenadora, con traje de neopreno, estaba arrodillada en el borde de la piscina y le frotaba el lomo a una de las ballenas.

—Les presento a Pam Driscoll —dijo Dave. Pam hizo una señal con la mano y el enorme animal dio la vuelta lentamente, tras lo cual la entrenadora comenzó a frotarle la panza blanca.

—¡Vaya! —exclamó Allie—. Yo hago eso con nuestro perro en la casa. ¿Es mascota tuya?

—No exactamente —contestó Pam—. Es mi amiga. Nos encanta jugar juntas.

—¿Cómo logra que haga lo que usted quiere? —preguntó Joy—. Me da la impresión de que no se deja intimidar por amenazas o castigos.

—Así es —dijo Dave—. Las ballenas asesinas les "ganan" a todos los demás animales en el océano. A veces usamos esa información cuando trabajamos con entrenadores de perros. Algunos regañan a los animales y les gritan. Utilizan collares de ahogo y a veces les pegan. Cuando se refieren a ese tipo de trato, les pregunto: "Si su perro pesara cinco mil kilos, como Shamu, ¿cómo lo trataría? ¿Utilizaría un collar de ahogo o le pegaría? Creo que *no*.

—¡Claro que no! —convino Allie.

—Si uno no establece una relación amistosa con estas ballenas y por el contrario adopta una actitud negativa —dijo Dave—, de inmediato le hacen saber que no les gusta.

—¿Cómo evitan esa reacción? —preguntó Joy.

—En vez de concentrarnos en lo negativo, en lo que hacen mal, prestamos atención a lo que hacen bien —contestó Dave—. Siempre tratamos de pillar a las ballenas haciendo bien las cosas.

Aprovechando la oportunidad, Allie intervino:

—¡Ojalá mamá y papá se fijaran cuando Meg y yo hacemos bien las cosas en vez de estarnos regañando siempre!

Avergonzado por las palabras de su hija, Wes estuvo a punto de decir algo rudo, pero se contuvo. Volviéndose a Dave, dijo:

—Me preguntaba si tendría algo de tiempo para compartir algunas de sus técnicas de entrenamiento con Joy y conmigo.

Dave aceptó con gusto. Dándose cuenta de que Meg y Allie querían conocer el resto del Sea World, Pam se ofreció a acompañarlas.

Mientras caminaban de regreso a la oficina, Wes le contó a Dave sobre su reunión con Anne Marie Butler y sobre algunos de los cambios que estaba tratando de hacer en sus relaciones laborales. Luego dijo:

—En este viaje, espero que Joy y yo saquemos algunas ideas de las ballenas que nos ayuden a mejorar nuestras relaciones con las niñas. Ahora que Allie es adolescente, agradeceremos toda la ayuda que podamos obtener.

Entraron a un salón contiguo a la oficina.

—Aquí es donde realizamos los seminarios y las sesiones de información con nuestro personal y con las visitas —explicó Dave.

Mientras se sentaban en unas sillas muy confortables, Joy dijo:

—No quiero cambiar de tema, Dave, pero sí anotar que aunque Wes habla de *nosotros*, en realidad no está participando seriamente en los problemas de la crianza.

—¿Por qué?

—Porque nunca está en casa. Ambos trabajamos, pero él muchas veces se queda hasta tarde en la oficina. Yo enseño medio tiempo, y por lo general estoy en casa cuando llegan las niñas del colegio. El 99% de la responsabilidad de la crianza de nuestras hijas recae sobre mis hombros. Yo soy quien debe ocuparse del manejo de la casa, de supervisar las tareas de las niñas y de servir de arbitro en sus peleas.

Wes se sintió avergonzado. No podía creer que Joy estuviera confiándole todo eso a Dave.

Percibiendo el malestar de Wes, Dave dijo:

—No quiero inmiscuirme en problemas domésticos, Joy, pero al oírla tengo la impresión de que no cree que Wes pase suficiente tiempo en casa.

—*¡Eso* lo entendió perfectamente!

—¿Le molesta si le hago una pregunta? ¿Usted qué hace cuando finalmente llega él por la noche?

—¿Qué quiere decir?

—¿De casualidad aprovecha la oportunidad para reprenderlo por no llegar más temprano?

—¡Eso también lo entendió muy bien! — barbotó Wes en defensa propia.

—Está bien —dijo Dave—. Examinemos el problema desde la perspectiva de un entrenador de ballenas. Ya hemos visto que los elogios funcionan mejor que la culpa, si queremos que los animales nos obedezcan.

Joy puso cara de indignación.

—¿Está sugiriendo que debo elogiar a Wes y consentirlo cuando finalmente llega tarde a casa?

—Nuestro éxito con las ballenas se va dando poco a poco —explicó Dave—. No podemos esperar hasta que se comporten exactamente como queremos para poderlas elogiar.

—Siempre hay que elogiar el progreso. Es un blanco móvil —apuntó Wes, recordando una frase que había escrito en su libreta, y enseguida le dijo a Joy: — Siento tener que decir esto, pero cada vez que salgo de la oficina para ir a casa, es como salir de Guatemala y entrar en Guatepeor. Si hicieras lo que Dave sugiere, me sentiría más motivado para tratar de acabar el trabajo temprano e ir a casa.

—¡Vaya! —dijo Joy, y su tono de voz era de reflexión.

—No se desanime, Joy —dijo Dave—. A casi todos nos es más fácil dar una respuesta Te Pillé que una respuesta ¡BIEN HECHO!.

Mientras tanto, Pam les había estado mostrando los animales a Allie y a Meg y les contó sobre el método de entrenamiento, basado en la respuesta ¡BIEN HECHO!. Después de haber visto a los delfines saltando y jugando en sus piscinas, iniciaron el regreso a la oficina en donde estaban los padres de las niñas.

—Entonces —dijo Pam en el camino—, ¿qué aprendieron hoy?

—Uno siempre debe ser bueno con los animales, sobre todo cuando se portan bien —dijo Meg.

—Muy bien. ¿Y cuando no se portan tan bien?

—Sé que dijiste que debemos pasar por alto ese comportamiento—dijo Allie, obviamente confundida.

—Así es —reiteró Pam—. Si uno les presta atención cuando se portan mal, se seguirán portando mal, porque les gusta que se fijen en ellos.

—¡Pero eso es muy difícil! —exclamó Allie—. Supongamos que Meg entra a mi cuarto y empieza a jugar en mi computador. ¿Debo hacerme la de la vista gorda?

Pam sonrió.

—No, no es eso lo que debes hacer. Pero tampoco tiene sentido que simplemente te pongas furiosa. Las dos tendrían que sentarse con calma y definir algunas reglas para usar el computador. ¿Está bien que Meg lo use?

—Sí —contestó Allie con cierta reticencia—. Pero sólo si yo no lo estoy usando. Y nunca cuando tengo que trabajar en un proyecto importante para el colegio.

—Muy bien, entonces piensen en un plan para que Meg pueda usar el computador a veces, pero nunca cuando tú lo necesites. Y ahora les voy a contar una fórmula secreta que usamos cuando entrenamos a Shamu y a las demás ballenas. Nos concentramos en lo que hacen *bien* y les damos una recompensa. Por ejemplo, Allie, podrías esperar hasta que veas que Meg sigue las reglas, y cuando la pillas haciendo bien las cosas le das una respuesta ¡BIEN HECHO!. Puedes decirle: "Me gusta la manera como has estado obedeciendo nuestras reglas, y esta noche voy a lavar la loza en tu lugar para mostrarte cuánto lo aprecio.

—Sé que eso es ser amable y todo eso, pero, ¿para qué sirve? —preguntó Allie, frunciendo el ceño.

—¡Ay! ¿Puedo contestar? —dijo Meg, levantando la mano como si estuviera en un aula de clase—. Sirve para que yo quiera *seguir* obedeciendo las reglas.

—Bueno, tal vez funcione —concluyó Allie.

—Yo también voy a concentrarme en lo positivo —dijo Meg—. Mi amiga Diana ha sido muy arrogante últimamente. Ahora creo que sé cómo lograr que juegue conmigo.

—¿Cómo? —preguntó Pam, genuinamente interesada.

—La voy a observar, y cuando haga algo amable, le sonreiré y le daré las gracias. La voy a pillar haciendo algo bien.

Allie colocó el brazo sobre los hombros de su hermana.

—A veces Meg puede ser muy lista —dijo orgullosa.

Mientras tanto, en el salón de conferencias con Wes y Dave, Joy nunca se hubiera imaginado que la información que pudiera darle un entrenador de ballenas podría mejorar su relación con su esposo, sobre todo cuando exigía un cambio en el comportamiento de *ella* para lograr el cambio que deseaba en el de *él*. Le costaba trabajo aceptar la idea de que ella debía cambiar primero. Sin embargo, era lo bastante lista como para darse cuenta de que estaba recibiendo un mensaje importante.

—Entonces —dijo—, la clave para establecer una buena relación, ya sea con sus ballenas, con mi esposo o con nuestras hijas, es poner énfasis en lo positivo.

—Sin la menor duda —contestó Dave—. No se trata únicamente de ser amable. Se trata de obtener resultados. Aquí en el Sea World ponemos énfasis en lo positivo porque nos damos cuenta de los beneficios que eso nos reporta. El hecho de concentrarse en lo positivo no sólo motiva el comportamiento que deseamos en los animales, sino que desarrolla la confianza y el entorno divertido que necesitamos para trabajar exitosamente con ellos. Las personas que observan el espectáculo nos dicen que pueden palpar esa energía positiva. Les cuesta trabajo creer que las ballenas respondan tan bien. Lo curioso es que también comentan a menudo sobre cuán cooperador y dinámico es nuestro personal, pero muchas veces no establecen la relación. Actúan como si fuera accidental que el estado de ánimo aquí sea tan positivo. No se dan cuenta de que los empleados se comportan unos con otros siguiendo los mismos principios que usamos con los animales. Las recompensas no son lo más importante. Son más importantes la confianza y la

diversión. Si no nos estamos divirtiendo, si las ballenas no se divierten y nuestra gente no se divierte, entonces olvídenlo.

—Mientras nos preparábamos para este viaje —dijo Joy—, Wes me contó un poco sobre la respuesta ¡BIEN HECHO! y sobre la importancia de lo que uno hace *después* de que la gente hace algo. También me dijo que ustedes pasan por alto el comportamiento inapropiado y reorientan la energía de las ballenas hacia otra actividad en la que puedan darles una respuesta positiva. Me cuesta un poco de trabajo aceptar eso. Entiendo que puede funcionar con animales, ¿pero no es un poco difícil que funcione con personas?

—Tiene razón —dijo Dave sonriendo—. *Es difícil*, no tanto porque las personas sean difíciles, sino porque mediante la práctica nos hemos habituado a observar sólo lo que hacen mal. Estamos listos a detectar cualquier comportamiento negativo, pues pensamos que merece más atención de nuestra parte. Por eso nos disgustamos y armamos todo un problema. Además, las personas a quienes los demás rotulan como difíciles siempre tienen gente a su alrededor a la espera de que vuelvan a hacer algo mal. Es una profecía que se refuerza y se cumple.

—Estoy consciente de que últimamente así me he comportado con Allie —murmuró Joy—. Sobre todo cuando estoy cansada.

—Cuando se sienta cansada, debería practicar el redireccionamiento. De hecho, al comienzo seguramente tendrá que recanalizar mucho, en vez de recurrir a las respuestas negativas que suele dar. En muchos casos, sus primeras respuestas positivas vendrán justo después del redireccionamiento. Observará sus nuevos esfuerzos y verá cuán rápido podrá enfatizar lo positivo y pillar a las niñas haciendo algo bien según la nueva orientación. Al cabo de un tiempo, la gente descubre que uno la está tratando mucho mejor y más justamente, al tiempo que sigue exigiendo un alto nivel de comportamiento. Y es que, en la práctica real, "pasar por alto" el comportamiento significa simplemente no gastarle tanta energía y escrutinio, como tendemos a hacer. Decimos pasarlo por alto porque la gente por lo general enciende todos los reflectores para alumbrar las acciones indebidas, ¡un poco como cuando un prisionero se está tratando de fugar escalando el muro! Nuestra regla para trabajar con las ballenas es hacernos los de la vista gorda cuando no hacen las cosas bien, pero seguir ahí y reorientar sus acciones. Luego, tan pronto como hacen bien algo, ¡hay que darles una respuesta ¡BIEN HECHO!

—Es todo lo contrario de lo que uno suele hacer, ¿no es cierto? —dijo Joy—. Entiendo por qué esta técnica requiere atención. La oportunidad es muy importante. Si uno quiere recompensar el buen comportamiento, tiene que estar

atento, sobre todo con los niños. ¿No tiene algunas otras ideas sobre cómo usar esta técnica como mamá?

—No como mamá, pero sí como papá — contestó Dave—. Yo llevaba trabajando con Shamu y las demás ballenas varios años antes de que nacieran nuestros hijos gemelos. Cuando llegaron Nat y Reid, mi esposa Helene y yo quisimos averiguar cómo funcionaría la respuesta ¡BIEN HECHO! con los niños. Primero observamos a otros padres para ver cómo actuaban. Por lo general se sentían relajados cuando las cosas marchaban bien. Con un bebé, eso significaba que no estaba llorando. Con niños pequeños, significaba que se comportaban bien. Con adolescentes, significaba que no se metían en problemas. Sólo cuando el bebé lloraba, los niños peleaban entre sí o los adolescentes sacaban malas notas, los padres comenzaban a ejercer como tales.

—Helene y yo decidimos ser más proactivos en nuestra función de padres — añadió—. Cuando los gemelos eran bebés, jugábamos con ellos cuando estaban contentos. Cuando lloraban y estábamos seguros de que no estaban mojados, ni tenían hambre ni estaban enfermos, no les prestábamos mucha atención. Pero tan pronto como se calmaban, los alzábamos y los consentíamos. Cuando fueron creciendo, comenzamos a observarlos atentamente. Si uno los observa, siempre se da cuenta de cuándo los niños comienzan a aburrirse o a sentirse inquietos. Ahí es cuando empiezan a pelear o a meterse en problemas. Si uno está atento, puede cambiar o reorientar sus actividades *antes* de que comiencen a comportarse mal. Puede llevarlos a comer algo, a ver un vídeo o a pasear al parque. Queríamos que los comportamientos positivos fueran seguidos por experiencias positivas. En vez de aguardar a que hubiera problemas, recanalizábamos su atención mientras se estaban comportando bien.

"Cuando los niños crecieron, nos volvimos aun más proactivos en cuanto a lo que queríamos y necesitábamos que hicieran. Entre todos establecíamos metas en actividades como ayudar en la casa, tener un buen desempeño escolar, arreglar sus habitaciones y relacionarse bien con los adultos y con sus amigos. Los observábamos de cerca y cuando hacían algo bien, los elogiábamos. Cuando hacían algo que se suponía que no debían hacer, en vez de pasar mucho tiempo remachándolo, retornábamos las nietas que habíamos establecido y los hacíamos concentrarse nuevamente en ellas. Nuestros hijos han crecido en un entorno en el que saben que cuando "hacen las cosas bien", suceden cosas agradables.

"A veces observábamos que nuestros amigos hacían comparaciones entre sus hijos o hijas — prosiguió Dave—. "Sally lo hace todo tan bien, y en cambio Betsy nunca parece hacer bien las cosas. Ojalá se pareciera más a su hermana". Al observar cómo trataban a sus hijas, no se necesitaba ser muy perceptivo para darse cuenta

de qué estaba sucediendo. Los padres estaban utilizando un método ¡BIEN HECHO! con Sally, mientras que Betsy estaba enredada en el juego de ¡Te Pillé!. Cuando les sugerimos a nuestros amigos que pusieran énfasis en lo positivo con Betsy, se apresuraron a responder: "¡Pero no hace nada que merezca nuestros elogios!". Resulta que esos padres habían caído en una trampa de percepción. La única manera de salir de ella era comenzar a observar cuando Betsy hiciera algunas cosas tan sólo un poquito mejor. Si su habitación se veía así fuera ligeramente más arreglado que ayer, merecía una respuesta ¡BIEN HECHO! por ello. Necesitaban elogiar su progreso.

—Desafortunadamente, cuando los niños empiezan con el pie que no es, —añadió Dave—, muchas veces aprenden que la única manera de llamar la atención de sus padres, en comparación con su hermano o hermana que siempre se porta bien, es portarse mal. Si uno no utiliza el método ¡BIEN HECHO! con *todos* sus hijos, la situación termina por desequilibrarse. Redireccionar y dar respuestas ¡BIEN HECHO! por hacer las cosas "más o menos bien" son la clave para cambiar el comportamiento inapropiado. Mientras tanto, si sigue reconociendo el buen comportamiento, este programa puede servir muchísimo para construir familias felices.

—Sin duda vale la pena ensayarlo —dijo Joy.

—Los seres humanos quieren naturalmente que los demás los aprueben —prosiguió Dave—. Cuando uno trata con los niños en casa o con los subalternos en el trabajo y se esmera por llamar la atención hacia lo que hacen bien, significa que uno responde a lo mejor que tiene cada cual. Al cabo de un tiempo, comienzan a disfrutar de toda esa atención positiva. Descubren que es más divertido triunfar y lograr cosas y ser elogiado por ello.

En ese momento, regresaron Pam y las niñas.

—¡Mamá! ¡Papá! ¡Este lugar es fabuloso! ¡Gracias por traernos! —exclamó Allie.

Después de despedirse y dar las gracias a Dave y Pam, la familia pasó por el borde de la piscina de Shamu. La enorme orca se acercó.

—Adiós Shamu —dijo Meg, enviándole un beso—. ¡Eres un gran maestro!

Capítulo cinco

Cuando regresaron de la Florida, Wes y Joy convocaron de inmediato una reunión familiar, que tenía como propósito reemplazar algunos de los métodos que solían utilizar como padres por métodos ¡BIEN HECHO!. Joy se esmeró en la preparación de algunos de los platos favoritos de Meg y Allie para cenar ese día y, después del postre, los cuatro se reunieron en la sala.

Wes inició la reunión.

—Su mamá y yo estamos felices de que nos hayan acompañado al Sea World y de que hayan visto, al igual que nosotros, cómo entrenan a las ballenas. Según nos dijeron, Pam les contó sobre los métodos ¡BIEN HECHO! que utilizan los entrenadores. ¿Qué cosas inusuales aprendieron?

Meg tomó la palabra con una expresión radiante y esperanzadora.

—Me gustó la idea de prestar atención a las cosas buenas que hacen las ballenas, y no a sus actitudes necias.

—Si uno se enfoca en las acciones que desea —añadió Allie—, tendrá más de ellas.

—Tienen toda la razón —dijo Wes—. ¿Creen que sería una buena idea tratar de usar los métodos ¡BIEN HECHO! aquí en casa? Su mamá y yo no estamos muy orgullosos de la manera como hemos actuado con ustedes. Hemos prestado mucha más atención a las veces en que han sido desobedientes que a todos esos momentos en que han hecho lo que les pedimos que hicieran.

—Sí nos habíamos dado cuenta —dijo Allie frunciendo el ceño.

—Está bien, nos reconocemos culpables — dijo Joy—. Queremos hacer mejor las cosas, pero para poder cambiar primero tenemos que llegar a unos acuerdos. Luego podremos darnos entre todos respuestas ¡BIEN HECHO! cada vez que los cumplamos.

—Yo me comprometo a mantener mi habitación arreglada —dijo Meg—. Estoy harta de que me griten.

—Yo también —añadió Allie—. Y también dejaré en orden la cocina cuando mis amigos vengan a merendar.

—Eso sería maravilloso —dijo Joy—. Wes y yo procuraremos darles respuestas ¡BIEN HECHO! a cualquier mejora que haya aquí en la casa.

—Y como recompensa —dijo Wes—, ¿qué tal si acordamos que quien ayude a preparar la comida y a poner la mesa no tiene que lavar la loza después?

—¡Eso *sí* que me encantaría! —dijo Joy.

—¿Significa que Meg y yo podemos preparar la comida a veces? —preguntó Allie.

—Claro que sí. Y entonces mamá y yo nos encargaremos de lavar la loza.

—Otra cosa —dijo Joy—. Les tengo horror a las mañanas de los sábados. La casa sufre bastante desgaste durante la semana y hay que hacer la limpieza. Por lo general yo sola me tengo que ocupar de eso y me gustaría que me ayudaran.

—¿Por qué no lo hacemos como en *Blanca Nieves*? —propuso Meg entusiasmada—. ¡Podríamos convertirnos todos en enanitos una hora los sábados por la mañana!

—¿Y podemos silbar mientras trabajamos? —preguntó Allie con algo de sarcasmo.

—Tal vez tú podrías ser Gruñón —le dijo su mamá sonriendo.

Allie rió y dijo:

—¿No sería posible que se apareciera Mary Poppins y arreglara todo en un abrir y cerrar de ojos?

—Temo que no —dijo Joy—. Pero sí sería factible ir al centro comercial o realizar alguna otra actividad que les guste una vez terminemos la limpieza.

La reunión finalizó cuando las niñas subieron a sus habitaciones a hacer las tareas escolares sin que les insistieran.

—Sabes —dijo Joy, arrellanándose feliz en el sofá—, me gusta mucho todo esto del ¡BIEN HECHO!.

—Tal vez necesitemos aplicar el método ¡BIEN HECHO! a nuestra propia relación —sugirió Wes algunas noches después.

—Estoy de acuerdo —dijo Joy—. La verdad es que, cuando conversamos con Dave, caí en cuenta de que contigo estaba utilizando muchas respuestas Te Pillé.

Wes sonrió.

—Tampoco yo me he esmerado en acentuar lo positivo contigo.

—¿Por qué no llamamos a Anne Marie Butler? —dijo Joy—. Has hablado tanto sobre lo que aprendiste con ella que me gustaría conocerla, aunque sea por teléfono. Tal vez nos pueda orientar sobre cómo comenzar a mejorar nuestra relación.

Wes estuvo *de* acuerdo y marcó el número del buscaperonas que Anne Marie le había dado. Al cabo de unos pocos minutos timbró el teléfono y Wes lo colocó en la modalidad de altoparlante.

—¡Hola. Wes! —saludó Anne Marie, y su alegre voz pareció llenar toda la habitación—.¿Qué sucede?

—Quiero que conozca a mi mejor amiga — dijo Wes—. Aquí está Joy.

—Hola Joy. encantada de conocerla. Wes me ha hablado mucho sobre usted.

—Qué tal, Anne Marie —dijo Joy—. Wes y yo hemos estado conversando sobre nuestras metas para nuestra propia relación ¡BIEN HECHO! y pensamos que usted podría darnos algunas ideas. Ambos tenemos que admitir que en los últimos años hemos caído en un patrón de conducta de tipo ¡Te Pillé!.

—Eso pasa con frecuencia en muchas relaciones—dijo Anne Marie—. Es imposible poner suficiente énfasis en el poder del método ¡BIEN HECHO! para dinamizar y mejorar un matrimonio. Primero les contaré algo que sucedió hace poco cuando mi esposo y yo cenábamos en un elegante restaurante francés. Vimos a dos parejas en mesas cercanas. De un lado había dos personas que evidentemente estaban enamoradas. Cuando una de ellas hablaba, ¿qué creen que hacía la otra? Escuchaba. Sonreía. Le acariciaba la mano a su pareja. Le prestaba toda su atención. Seguramente se demoraron dos horas y media comiendo, pero no creo que se hubieran quejado si no les hubieran dado nada de comer. Del otro lado había otras dos personas que obviamente estaban muy aburridas. No tenían nada que decirse. Ni siquiera se miraban. Actuaban como si la única razón por la cual estaban allí juntas era porque nadie más las había querido acompañar. "Ese matrimonio está muerto, pero nadie se ha tomado el trabajo de enterrarlo", le comenté a mi esposo.

—Creo que conocemos algunas relaciones como ésa —dijo Wes.

—¿Cómo pasa uno de un entusiasmo desbordado a no tener nada que decirse? —preguntó Anne Marie—. Es la frecuencia con que uno pillá al otro haciendo algo bien. ¿Han escuchado la expresión "el amor es ciego"?

—Claro que sí —dijo Joy.

—¿Qué quiere decir?

—Quiere decir que cuando uno se enamora, sólo ve lo positivo —dijo Wes.

—Así es —asintió Anne Marie—. Por eso cuando uno inicia una relación amorosa pone énfasis sólo en lo positivo; uno no nota lo negativo, o si lo nota no le da importancia. Sólo cuando uno se casa y comienza a vivir con su pareja empieza a notar todas esas cosas en el otro que antes el amor impedía observar. Muy pronto, uno empieza a concentrar su atención en esos comportamientos.

Incluso si la pareja trata de cambiar, uno no se da cuenta de ese progreso ni lo reconoce. Ambos comienzan a gritarse, aun por cosas sin importancia. La defunción final de una relación amorosa es cuando alguno hace algo bien ¡y el otro de todas maneras le grita porque no lo hizo *suficientemente* bien! "¡Tenías que haberme *preguntando*".., "*¡Debías haberlo hecho el miércoles!*"

—Eso suena dolorosamente familiar —dijo Joy.

—Es un patrón de conducta bastante usual —prosiguió Anne Marie—. Mucha gente me pregunta si soy terapeuta de pareja. Yo contesto: "No, pero le haré una pregunta. Es la misma pregunta que debe hacerse usted, no sólo con respecto a su relación matrimonial sino sobre sus hijos, su jeto, sus subalternos, sus colegas y sus amigos. La pregunta es: ¿Quiere que su relación funcione? —Hizo una pausa antes de continuar: —¿Qué me dicen ustedes dos?

—Sin duda queremos intentarlo —dijo Wes.

—Intentarlo es tan sólo una manera más ruidosa de no hacer algo —indicó Anne Marie—. Cada rato conozco gente que va a terapia de pareja, Cuando les pregunto por qué. me dicen que están tratando de lograr que su relación funcione. Yo les digo que mejor ahorren ese dinero. La terapia de pareja nunca tiene éxito a menos que ambas partes se comprometan a hacer funcionar la relación. Si uno o los dos está tratando de proteger sus apuestas, es decir, "intentando" únicamente, no habrá honestidad de su parte, porque la relación sigue estando a prueba. Pero cuando existe un compromiso con la relación, se puede abordar cualquier

problema o tema sin temer que algo que uno diga significará el fin. Ambos están comprometidos con su compromiso. Entonces se lo preguntaré nuevamente, Wes. ¿Quiere que su relación con Joy funcione?

—¡Sí! —contestó Wes enfáticamente.

—¿Y usted, Joy? ¿Quiere que su relación con Wes funcione?

Joy se tomó unos instantes antes de contestar.

—Tengo que admitir que durante un tiempo, antes de ir a la Florida, no estaba segura. Pero después de hablar con Dave, y ahora con usted, empiezo a entender lo del círculo negativo en que nos habíamos metido —dijo, y le apretó la mano a Wes mientras continuaba: —Por eso estoy dispuesta a responder afirmativamente su pregunta sobre el compromiso.

— Tengo que reconocerlo —dijo Anne Marie—. Como ambos aceptaron su compromiso con el otro, tienen muchas posibilidades de éxito. Desde luego, es preciso que sepan que se requerirá trabajo.

—¡Sí, eso lo sabemos! —convinieron Joy y Wes.

-También creo que es buena idea sentarse y renovar el compromiso cada cierto tiempo dijo Anne Marie—. Como sucede con cualquier cosa que sufre cuando se descuida, es preciso renovarlo de vez en cuando.

Enseguida Joy intervino:

—Apuesto a que sé qué va a decir ahora.

—¿Qué sería?

—Que cuando uno se compromete con su compromiso, el plan es comenzar a divertirse jugando ¡BIEN HECHO! uno con el otro y, si hace eso, seguramente se divertirá mucho observando todas las cosas nuevas que ambos están haciendo para mejorar la relación.

—Me quitó las palabras de la boca —dijo Anne Marie—. De hecho, eso es seguir la ley de positivo a positivo. Las respuestas positivas motivan a la gente a seguir haciendo cosas positivas. Es una espiral ascendente.

—En aras de la curiosidad —dijo Wes—, ¿qué pasa si la respuesta de una pareja a la pregunta sobre el compromiso es negativa?

—Entonces les sugeriría que consultaran con un asesor matrimonial para que les diga cómo separarse sin lastimarse el uno al otro ni lastimar a los hijos. Se puede desarrollar un plan para poner fin a una relación de una manera positiva.

—Pues nosotros queremos poner énfasis en lo positivo, ¿no es cierto, Joy?

—Así es. Anne Marie, ¿nos podría dar algún consejo sobre cómo comenzar?

—Por qué no se sientan y piensan sobre un par de problemas que crean tener en su relación y luego conversan sobre las maneras positivas como los pueden resolver.

Wes y Joy siguieron el consejo de Anne Marie. Esa misma noche se sentaron y conversaron honestamente sobre sus necesidades. Joy estableció el tono ¡BIEN HECHO! desde el comienzo, diciéndole a Wes que le encantaba que llegara temprano a casa, pues así podían estar todos juntos en familia.

—Por eso he sido tan negativa —admitió—. Me dolía que casi nunca estuvieras aquí y por eso comencé a jugar a ¡Te Pillé!

—¿Cómo te sentirías si dejara de llegar tarde? —preguntó Wes.

Joy abrió los ojos de par en par.

—Para mí significaría que por lo menos un par de noches a la semana yo sabría que nuestra familia era lo más importante. Sé que el trabajo es importante para ti y que vas a tener que hacer un gran esfuerzo. Pero será para unirnos como familia, no para alejarnos. Llegar a casa a tiempo para cenar debería ser la regla, no la excepción.

—Estoy de acuerdo contigo —dijo Wes—. Nuestra familia debe ser lo más importante. Sabes que probablemente habrá algunos períodos exigentes en los que tendré que trabajar hasta tarde, pero definitivamente voy a iniciar esta semana llegando temprano a casa. Y no sólo eso: voy a dejar el trabajo atrás... las tareas y las preocupaciones.

—Y yo dejaré de fastidiarte por cada pequeña cosa que hagas mal para que *quieras* llegar a casa —dijo Joy—. Nadie es perfecto. Pero ahora que lo pienso,

mereces muchos ¡BIEN HECHO! Por todas las cosas buenas que haces por mí y por las niñas.

—Esas palabras son como música para mis oídos —elijo Wes. dándole un beso a su esposa.

Unos días más tarde, Allie le habló a su madre sobre una de sus amigas.

—Maureen ha estado hablándome sobre su novio, Hugo. Está molesta porque se está metiendo con una gente de dudosa reputación. A Maureen le gustaría pasar más tiempo con él, pero teme que Hugo se meta en problemas. Me dijo que los papas de él se divorciaron hace poco. A Hugo le hace falta su padre, y su mamá siempre lo está criticando. Maureen sabe que está siendo rebelde sólo debido a su situación familiar. Tú eres amiga de la mamá de Hugo. ¿Podrías hablar con ella?

—Sé que a su madre le está costando trabajo ajustarse a ser una mamá sola que trabaja, desde que ella y su esposo se divorciaron —dijo Joy—.

Y me confió que Hugo le está dando muchos problemas. A mí también me preocupa, Allie, pero no quiero ser indiscreta. Los padres no pueden decirles a otros padres cómo tratar a sus hijos.

—Ya lo sé, mamá —dijo Allie—. Pero quizás podrías invitarla a tomar un café y charlar. Es muy importante para Maureen.

Joy le dio vueltas a la petición de su hija durante varios días. La mamá de Hugo, Sara, no era la primera persona a quien deseaba poder enseñar los principios de la respuesta ¡BIEN HECHO! en el trato con los hijos. Finalmente llamó a su amiga y acordaron reunirse al día siguiente, temprano en la mañana, para tomarse un café antes de ir a sus respectivos trabajos.

—¡Vaya! —dijo Sara con un gran suspiro apenas se vieron—. Nadie me dijo que iba a ser tan difícil. ¡Un nuevo trabajo de tiempo completo, además de preocuparme constantemente por un adolescente que me está volviendo loca!

Sara comenzó a contarle a su amiga los problemas que estaba teniendo con Hugo ,y Joy pronto se dio cuenta de que, como resultado del temor y la frustración, estaba desarrollando un juego clásico de ¡Te Pillé! con su hijo.

—Le he dicho una y otra vez que quiero que me diga para dónde va y con quién está, ¿pero acaso lo hace? ¡Nunca! Debería por lo menos dejarme una nota. ¿Es mucho pedir que me llame por teléfono?

Aunque Joy entendía la frustración de su amiga, también entendió claramente que Sara estaba empeorando su relación con Hugo al concentrarse en las cosas que hacía mal. Después de escuchar con paciencia la retahíla de quejas, Joy finalmente dijo:

—Sé que debe ser muy difícil tener que trabajar todo el día y no saber dónde está Hugo ni si va a estar bien. Sé que lo amas y que éste es un momento difícil para ambos. Pero también es un momento en el que tú y Hugo tienen que ser amigos, no enemigos. Tengo un par de sugerencias que parecen estar funcionando de maravilla con mis hijas. ¿Te gustaría escucharlas?

—Cualquier cosa —imploró Sara—. Estoy desesperada.

Cuando terminó la conversación, Sara había elaborado dos listas. La primera incluía distintas maneras de explicarle a Hugo sus necesidades sin lanzar culpas, y de argumentar razonablemente con él. La segunda incluía maneras de comenzar a pillar a Hugo haciendo bien las cosas cuando cumpliera sus acuerdos o mejorara así fuera ligeramente. Los ojos de Sara resplandecían mientras abrazó a su amiga.

—¡Gracias! —le dijo, desde el fondo de su corazón—. Ya había comenzado a perder las esperanzas.

Capítulo seis

Un día en la oficina, Wes estaba ayudándole a un representante de cuentas a resolver un problema cuando se aproximó su jefe.

—¿Podría hablar con usted un minuto? —le dijo Jim Barnes con una expresión seria en el rostro. Los dos hombres fueron a la oficina de Barnes, y una vez adentro éste cerró la puerta y le dijo a Wes que se sentara. Una vez acomodados, Barnes dijo:

—Supongo que sabe que últimamente sus cifras de ventas han estado bajando. ¿Hay alguna explicación que yo debería conocer?

A Wes le sorprendió la pregunta, pero estaba consciente del problema.

—La cuenta de Minnesota, que siempre ha sido grande, ha disminuido sus pedidos en los últimos tres meses, pero creo que pronto volverá a aumentarlos —dijo—. Además, ha habido algunos cambios de personal. Estoy entrenando a varias personas nuevas y toma tiempo hasta que comienzan a trabajar a un buen ritmo.

—Todo eso ya lo sé —dijo Barnes, restándole importancia a lo que acababa de escuchar—. Hay un hecho: su gente no está logrando el mismo nivel de ventas que antes. Antes no lo admiraban mucho, pero usted siempre podía lograr que mejoraran su productividad. Creo que el problema es haberse vuelto blando.

—¿Blando?

Barnes sacó del bolsillo una de las diminutas ballenas que Wes había estado repartiendo.

—Esto, por ejemplo —dijo con disgusto—. Puso a su gente a distraerse con juguetes.

—Son símbolos de estímulo. Son parte de...

—¡Y me he enterado del nuevo lenguaje que está utilizando! —interrumpió Barnes—. ¿Te Pillé? ¿¡BIEN HECHO!?! ¿De qué se trata todo eso?

¡Uf! ¡Temía que sucediera algo así!, pensó Wes, pero se limitó a decir:

—No se preocupe, Jim. Se trata de una nueva técnica gerencial. Ha sido muy investigada y va a funcionar.

Barnes se puso de pie abruptamente y caminó por la habitación.

—¡Vaya investigación! ¡Se desarrolló para entrenar *ballenas*, por Dios!

—Es verdad. Pero es una técnica sencilla y básica. Tiene que ver con responder positivamente, en vez de negativamente, al comportamiento de los demás. Yo solía criticar duramente a mis subalternos cuando cometían un error y lo daba por sentado cada vez que hacían bien las cosas. Ahora me llevo mucho mejor con todos.

—No es eso lo que yo he escuchado —rezongó Barnes.

—¿Qué ha escuchado? Cuénteme, Jim. ¿Alguien le dijo algo?

Barnes meneó la cabeza disgustado.

—No diré nombres —dijo finalmente—. Pero en esta última semana dos personas me han comentado que usted perdió el control sobre su equipo. Según lo que me dijeron, parece ser que los pacientes están dirigiendo el hospital.

—Eso es ridículo, Jim. Sólo porque estoy tratando de restarle presión...

—Ése es justamente el problema —lo interrumpió Barnes, señalándolo con el dedo—. Éste no es el momento propicio para disminuir la presión. Lo que hay que hacer es *aumentarla*. Escuche, Wes, no me importa cómo lo haga, pero tiene que aumentar las cifras de ventas. Esta mañana Bill Jaspers me estuvo sermoneando sobre el desempeño general de nuestro departamento, y quiere que las cifras mejoren. Haga lo que tenga que hacer.

—Está bien. Entendí perfectamente.

—Y una última cosa. ¿Tengo que recordarle que nuestra evaluación de desempeño es en abril? Ya sabe lo que eso significa. No importa cuán amable sea con su equipo, no les puede dar a todos una calificación de excelencia. Usted y yo sabemos cómo funciona el sistema. La curva de distribución normal es un hecho aquí. A usted le corresponde diferenciar entre quienes tienen un desempeño

excelente, quienes califican como promedio, y quienes tienen un desempeño deficiente. Esto no es un club campestre.

Cuando Wes salió de la oficina de Barnes hacia el pasillo, alcanzó a ver a Harvey Meehan y a Gus Sulermo que entraban rápidamente a la oficina de este último. Ahora ya sabía con bastante certeza quiénes eran las dos "personas" que habían hablado con su jefe a sus espaldas.

Más tarde, sabiendo que Harvey y Gus estaban juntos en el salón de receso, Wes fue a verlos.

—Hola, muchachos. ¿Tienen un par de minutos? Me preguntaba si podrían ayudarme. A ustedes dos los considero líderes en nuestro equipo, y la influencia que ejercen sobre los demás es importante. Las ventas han bajado, y podemos recuperarlas si no nos estorbamos unos a otros.

—¡Te Pillé! —dijo Harvey.

Ignorando el cinismo, Wes prosiguió:

—Les propongo un trato. Durante los siguientes seis meses, necesito que ustedes cooperen conmigo y apoyen los cambios que estoy tratando de hacer... y también que tomen las cosas con calma y no se empeñen en criticar mi estilo gerencial. Si nuestros resultados y nuestras relaciones no mejoran al cabo de ese tiempo, abandonaré el método ¡BIEN HECHO!. ¿Qué me dicen?

Los dos hombres se miraron con expresión dudosa, pero finalmente accedieron a regañadientes. A Wes le dio la impresión de que lo hicieron porque también sus propias metas de cumplimiento estaban en juego, de modo que dijo con entusiasmo:

—Gracias, muchachos. Imagino que aceptar mi propuesta no les es especialmente grato, y sin embargo lo hicieron sin vacilar. Admiro esa actitud. Se alejó, consciente del silencio incrédulo de ambos hombres. Sin embargo, mientras se dirigía a su oficina, se preguntó si las técnicas que Dave Yardley usaba con las ballenas realmente se podían aplicar al mundo empresarial.

Esa noche, Wes y Joy conversaron sobre los progresos que ella y las niñas estaban logrando. Su esposa estaba encantada por la cantidad de oportunidades que estaba encontrando para elogiar el progreso de sus hijas en las metas que la familia había establecido.

—¿Crees que el tal método ¡BIEN HECHO! se está volviendo más fácil? —le preguntó a Wes.

—Definitivamente sí —contestó, y enseguida añadió—: ¡Para *tí!*

—¿Por qué? ¿Qué te molesta?

Wes suspiró.

—Veo que el método ¡BIEN HECHO! Está funcionando aquí en casa, pero en la oficina la cosa es diferente. Hoy tuve una reunión desconcertante con Jim Barnes. Cree que los problemas de nuestra unidad se deben a que tengo ballenas en el cerebro. Le parece que me he vuelto blando y quiere que vuelva a presionar a mi gente.

—Lamento escuchar eso.

—Cuando las empresas afrontan presión, lo primero a lo que hay que renunciar es a las técnicas gerenciales experimentales. Hay que ser autoritario, pero yo ya sé que eso no funciona. Esta crisis tiene a todo el mundo preocupado, pues creen que los van a echar. Y la verdad es que, a juzgar por la manera como Jim me miró hoy, pienso que quizás yo voy a ser el primero en ser despedido.

Al día siguiente, Wes telefoneó a Anne Marie Butler para darle su informe periódico. Cuando le preguntó cómo marchaban las cosas, Wes dijo:

—¿Qué prefiere escuchar primero, las buenas noticias o las malas?

—Ya me conoce, cuénteme primero lo bueno.

—Está bien, comenzaré con la relación de Joy y mía. Me complace decir que pillarnos mutuamente haciendo las cosas bien casi se ha convertido en hábito. Aunque aún no deja de causar sorpresa, sobre todo cuando ella o yo expresamos nuestro aprecio frente a las niñas.

—¿A qué se refiere?

—Una noche durante la cena, Joy me dijo: "Mi amor, gracias por llamarme y decirme que te ibas a demorar un poco. Así pude esperar para preparar la cena, y más tarde pudimos comer todos juntos. Eso me gusta mucho más". Y entonces Allie dijo: "Mamá, antes nunca solías elogiar a papá". Y Joy admitió: "Tienes

razón. ¿Crees que ahora lo elogio porque está mejorando?". Le va a gustar la respuesta de Allie. Dijo: "No. Está mejorando porque ahora lo elogias más".

—Eso me parece muy lógico —dijo Anne Marie.

—Allie tiene razón —prosiguió Wes—. Desde que Joy y yo comenzamos a jugar a ¡BIEN HECHO!, nuestro amor y respeto mutuos se han profundizado, hasta el punto de que dejó de ser un juego. Ya se convirtió en la manera como nos vemos el uno al otro. Somos más afectuosos y queremos pasar más tiempo juntos. Las niñas también han notado eso. El otro día Allie dijo: "Ustedes sí que se han vuelto melosos últimamente". "Sí", dijo Meg, "siempre se están abrazando y tomándose de la mano". Joy les preguntó si eso las hacía sentir incómodas. "En realidad no", contestó Allie. "Al comienzo nos pareció cómico, pero ya nos acostumbramos". Meg dijo que a ella le parecía muy agradable. "¿Por qué?", le pregunté. Y ella dijo que cuando nos veía demostrando nuestro amor, ella se sentía más amada. Joy y yo nos sentimos felices. Y entonces Allie dijo: "Como de costumbre, Meg tiene razón. Supongo que en cierto sentido me siento orgullosa de que mis padres demuestren cuánto se aman. Los padres de algunos de mis amigos parecen *ni siquiera* caerse bien".

—¡Vaya, parece que usted y Joy se están convirtiendo en una pareja modelo —dijo Anne Marie—. ¿Qué más ha sucedido?

—Me sorprende cuánto ha mejorado mi relación con Allie. El otro día me dijo: "Estuve buscando en tu clóset pero no pude encontrar tu disfraz". Sabiendo que me estaba poniendo un anzuelo, le pregunté a cuál disfraz se refería. "¡Tu disfraz de superpapá!", dijo.

Wes rió y enseguida añadió:

—¡Creo que *le caigo bien!*

—Por supuesto que sí —dijo Anne Marie—. ¿Por qué cree que ha cambiado?

—Porque últimamente Joy y yo les hemos estado dando a las niñas muchas respuestas ¡BIEN HECHO! ¡Y se las merecen!

—Creo que existe una razón aun más importante que explica el cambio de actitud de Allie —dijo Anne Marie.

—¿Cuál es?

—Hágame un favor. Coloquese la mano derecha sobre el hombro izquierdo y la mano izquierda en el hombro derecho y dese un gran abrazo. También usted ha cambiado, Wes. Es una persona diferente de la que conocí cuando nos vimos por primera vez.

—Pues muchas gracias. No quiero envanecerme.

—Siempre y cuando que se empeñe en acentuar lo positivo en sus relaciones con los demás, uno que otro elogio no le hará daño —dijo Anne Marie—. He conocido a muchos gerentes que son duros con los demás porque también son duros consigo mismos. Siempre se están criticando mentalmente, diciéndose que han debido hacer tal o cual cosa mejor, o cuán tontos son por haber olvidado algún detalle. ¿Le suena conocido?

—¡Claro que sí! —dijo Wes, riendo.

—Si se pillan a *usted mismo* haciendo bien las cosas, todo lo demás en su vida mejorará, sobre todo sus relaciones. Eso se debe a que es divertido estar con alguien que se quiere a sí mismo.

—¿Ése es su secreto? —preguntó Wes.

—Tal vez. Como solía decirme mi padre,

No hace daño elogiarse uno mismo de vez en cuando.

—Creo que ha llegado el momento de contarle las malas noticias, Anne Marie.

—Adelante.

Wes le contó sobre la reunión con su jefe el día anterior, incluida la advertencia de Barnes sobre la evaluación de desempeño y la necesidad de calificar a su gente según una curva de distribución normal. También le contó sobre su confrontación con Harvey y Gus.

—Hablemos primero sobre las personas que oponen resistencia —dijo Anne Marie—. Mi consejo es: ¡persevere! Muchos dudarán y muchos tratarán de obstruir sus esfuerzos. Incluso es posible que algo de eso sea necesario. He descubierto que muchas veces las personas que se oponen al cambio sólo están siendo cautelosas al comienzo. Sin embargo, una vez se convencen de las bondades, son

quienes más apoyan el proyecto. Confíe en su gente. Persevere en su empeño y mantenga informado a su jefe. El método ¡BIEN HECHO! va a funcionar.

—Gracias, eso espero.

—Ahora, en lo que respecta al sistema de evaluación de desempeño que utiliza su compañía, eso sí es un problema. En mis viajes, muchas veces le pregunto a la audiencia: "¿Cuántos de ustedes creen que la manera en que reciben retroalimentación y la manera en que se evalúa su desempeño son importantes para ustedes?" Todas las manos se levantan. Y enseguida les pregunto: "¿Cuántos de ustedes se sienten contentos con la manera como actualmente reciben retroalimentación y se evalúa su desempeño?" Casi ninguna mano se levanta, salvo las de uno que otro miembro de departamentos de personal, que seguramente desarrollaron el sistema. ¿Por qué a la gente no le gusta el sistema de evaluación de desempeño? —prosiguió Anne Marie—. Porque obliga a los gerentes como usted a clasificarlos dentro de un desempeño bueno, promedio o deficiente, sin tener en cuenta si realmente se ajusta a sus realidades individuales.

—Ésa es una descripción perfecta de la manera como funciona el sistema de nuestra empresa — dijo Wes—. Eso hace que sea muy difícil implementar el método ¡BIEN HECHO!, ¿no es cierto?

—Claro que sí. Lo más difícil es cuando toda la gente del equipo es excelente porque, siendo así, ¿a quién se va a calificar como mediocre o deficiente? Ese tipo de evaluación de desempeño pone a las personas a competir unas con otras. Elimina la cooperación y el espíritu de equipo. Suelo preguntarles a los altos gerentes: "¿Cuántos de ustedes, cuando piensan en la época de evaluaciones, dicen: 'Contratemos a algunos perdedores para poder calificar a algunos de deficientes?' Todos ríen y contestan: 'Claro que no hacemos tal cosa. Uno contrata a ganadores, o a potenciales ganadores; personas que uno cree que van a tener un buen desempeño una vez se les entrene y se les aliente". En otras palabras...

**Si uno no contrata personas
con base en una curva de evaluación
de desempeño, ¿por qué se les
califica mediante este método?**

Wes comprendió que la manera tradicional de evaluar el desempeño iba en contravía de la filosofía ¡BIEN HECHO!, pero no estaba seguro de lo que esto implicaba para él.

—¿Qué me aconseja que haga?

—Su jefe lo está presionando para que mejore las cifras de ventas. ¿Por qué no le dice a su gente que, como parte de la gerencia ¡BIEN HECHO!, no va a utilizar el tradicional sistema de evaluación de desempeño que obliga a los gerentes a calificar a las personas según un desempeño excelente, promedio y deficiente? Dígalas que el sistema ¡BIEN HECHO! implica todo lo contrario, es decir, que todo el mundo tiene la oportunidad de ganar. Eso los alentará a todos a competir consigo mismos, según sus propias capacidades para alcanzar sus metas, y no unos con otros. Demuéstreles que sus triunfos no deben ser vistos como pérdidas potenciales de los demás.

—¿Cómo puedo prometerles eso? —preguntó Wes—. Barnes y los demás me matarían.

—Sé que está en una situación difícil, pero tendrá que confiar en que si usted y su gente realmente se empeñan y se animan unos a otros de manera no competitiva, las cifras de ventas hablarán por sí solas. Y eso es lo único que les interesa a Barnes y a su jefe. Después, cuando entregue sus evaluaciones de desempeño, no debería tener ninguna calificación deficiente, a menos que haya algún miembro del equipo que en realidad no deba estar ahí. Si alguien, por más que lo entrenen y lo animen, no puede ofrecer un desempeño a la altura exigida, no se lo debe castigar. Más bien, se lo debe transferir a un cargo en el cual sí pueda triunfar.

—Está bien. Seguiré sus consejos. Gracias, Anne Marie. La vida se me ha convertido en toda una aventura desde que la conocí a usted, y también a Dave y a Shamu.

Wes colgó el auricular y se sumió en sus pensamientos. Aunque apreciaba la ayuda y la energía incesante de su amiga, seguía sintiéndose un poco perdido. En su mente bullían muchas preguntas. ¿Debía seguir aplicando el método ¡BIEN HECHO! en el trabajo? ¿Acaso no estaría arriesgando su propio futuro en la empresa? ¿Realmente podría convencer a su jefe de que cambiara el sistema de evaluación, incluso si toda su gente tenía un buen desempeño?

Esa noche Wes no pudo dormir. No podía sacudirse su sensación de desaliento. Antes de que amaneciera, se vistió y se fue para la oficina. Mientras manejaba por las calles desiertas, su desaliento se fue acentuando. *Me están sabotando desde arriba*, se dijo. *Lo que me dijo Anne Marie sobre cambiar yo solo el sistema de evaluación de desempeño es absurdo. Creo que me daré por vencido.*

Cuando llegó a la empresa, Wes se detuvo un momento ante la puerta del salón de conferencias en donde había presentado a su equipo el método ¡BIEN HECHO! y había explicado cómo planeaba utilizarlo. Meneó la cabeza. ¿Acaso todo había sido un desastre desde el comienzo?

De repente escuchó que una llave abría la puerta exterior. Alguien más había llegado temprano a trabajar. Era Merideth y, cuando vio a Wes, dijo:

—Vaya, usted sí que es madrugador.

En seguida, dándose cuenta de su expresión abatida, le preguntó:

—¿Le pasa algo?

—No, todo está bien —contestó Wes.

¿Cómo podía decirle que había llegado temprano para preparar su curriculum vitae o que estaba pensando en presentar su renuncia?

—Bueno, es verdad que la situación está difícil, pero le diré algo —dijo Merideth—. Si ha pensado en acabar con el programa -¡BIEN HECHO!, ni se le ocurra. Sus elogios y su estímulo son las únicas cosas positivas en esta empresa, salvo cuando los otros supervisores y yo seguimos su ejemplo y también procuramos animar a nuestra gente. Sé que le parecerá raro que yo diga esto, pero es en serio.

Se alejó por el pasillo, obviamente ansiosa por comenzar a trabajar.

Wes sintió una oleada de energía. Las palabras de aliento de Anne Marie, unidas a los comentarios de Merideth, cambiaron su perspectiva nuevamente, y una vez más se sintió seguro de que debía continuar con el método ¡BIEN HECHO! Ya sin pensar en darse por vencido, resolvió mantener su compromiso con el compromiso.

—Comencemos —dijo Wes, el día de la reunión de ventas mensual. Indicando a un joven que estaba sentado a su derecha, prosiguió: —Quiero presentarles a Howard LaRosse, quien estará a cargo de nuestras ventas de telemarketing. Éste es su primer día. Todavía no conoce nuestro programa de orientación, pero pensé que no le haría daño asistir a nuestra reunión de hoy.

Los demás asistentes aplaudieron, y por la expresión de Howard era evidente que no había esperado una bienvenida tan cálida.

—Como la mayoría de ustedes saben — continuó Wes—, siempre comenzamos las reuniones pillándonos unos a otros haciendo bien las cosas. ¿Quién quiere empezar?

—Yo —dijo Marsha, una mujer alta, de pelo rubio—. Mi meta de ventas para este mes era de doscientos mil. Logré el 92%.

Una ronda de aplausos sinceros acogió el anuncio de Marsha. Después habló Lyle, quien informó que había alcanzado el 110% de su meta. Roberto dijo que él había llegado al 72%. A medida que los demás vendedores comentaban sus cifras, se escuchaban nuevas rondas de aplausos.

Luego, Wes preguntó si alguien quería hacer algún comentario, o si había preguntas.

Howard levantó la mano.

—Yo soy el novato en esta reunión, y quisiera que me explicaran el proceso. En otras compañías en las que he trabajado, sólo se aplaudiría cuando alguien alcanza o supera sus metas. Aquí ustedes parecen elogiar cualquier progreso que se logre. Supongo que si yo demostrara ese tipo de aceptación con mi equipo, temería estar menguando su deseo de mejorar.

Wes preguntó:

—¿Quién quiere contestar la pregunta de Howard?

Varias manos se levantaron al tiempo y Wes le hizo un gesto de asentimiento a Pete, uno de los vendedores veteranos.

—Antes aquí solíamos actuar así —dijo Pete—, pero eso cambió hace poco. Ahora practicamos lo que conocemos como el método ¡BIEN HECHO!, que siempre parece lograr que las cosas comiencen bien. Como ponemos énfasis en lo positivo, nadie teme comentar su desempeño o incluso sus problemas. Como verá, luego haremos una lluvia de ideas para ayudarnos a todos a mejorar. Cada uno de nosotros puede aprovechar las ideas de todo el grupo.

—Ya entiendo —dijo Howard—. De esta manera no se da la competencia interna que suele presentarse en los equipos.

—Así es —prosiguió Pete—. El método ¡BIEN HECHO! nos pone a competir con nosotros mismos, en vez de unos con otros.

En los meses siguientes, el nuevo método gerencial comenzó popularizarse en otras unidades, y a Wes lo empezaron a buscar como consultor. Merideth y algunos otros supervisores incluso prepararon una presentación basada en las historias de éxito del método ¡BIEN HECHO!, y la divulgaron en otros departamentos. Al cabo de un tiempo, el cambio en la manera como la gente sentía que la trataban resultó ser el factor que transformó la suerte de la compañía. Poco a poco, las ventas de todos comenzaron a crecer. Para Wes, la señal de que las cosas habían cambiado se dio el día en que estaba en su oficina preparándose para una reunión con Jim Barnes a fin de revisar las cifras de ventas del trimestre. Golpearon a su puerta y cuando levantó la vista vio a Harvey y a Gus.

—¿Podemos hablar un momento? —preguntó Harvey.

—Claro que sí. Siempre me gusta hablar con ustedes, ¡incluso si todavía tienen reparos! —dijo Wes.

—Es justamente sobre eso que queremos hablarle —dijo Harvey—. ¿Podemos entrar?

Wes les señaló un par de asientos.

Harvey comenzó:

—Sabemos que se ha esforzado mucho por cambiar las cosas, haciendo todo lo posible por apoyarnos a todos, y nosotros hemos estado obstaculizando el proceso. Sólo queríamos decirle que no seguiremos haciéndolo.

—Más bien queremos ayudar —intervino Gus.

—Qué buena noticia, muchachos —dijo Wes—. Yo también tengo una buena noticia que quiero compartir con ustedes. Todas las cifras de ventas aumentaron. Varias personas, entre ellas ustedes dos, han sido sobresalientes, pero todos han tenido consistentemente un desempeño superior al estándar. Ahora voy a reunirme con Jim Barnes para revisar nuestro informe trimestral y le voy a decir lo importante que ha sido para el éxito de nuestra unidad poner énfasis en lo positivo. Todo el mundo ha mejorado. No hay perdedores, y pienso insistir en que el actual sistema de evaluación de desempeño que obliga a los gerentes a clasificar a la gente en grupos de desempeño excelente, promedio y deficiente no se aplique a nuestro equipo.

Las reacciones entusiastas de Harvey y Gus le dieron una idea a Wes. ¿Por qué no llevarlos a la reunión con su jefe? A Jim Barnes le quedaría difícil defender su posición en un juego de tres a uno.

Y así fue. Barnes no pudo rebatir el desempeño de la unidad de Wes ni el apoyo que Harvey y Gus ahora brindaban a su método gerencial. Finalmente, Barnes prometió tratar de convencer a su propio jefe de lo inadecuado del sistema de evaluación de desempeño. Wes nunca olvidó la sonrisa en el rostro de su jefe cuando le dijo:

—¡BIEN HECHO, Wes!

A medida que pasaban los meses y el método ¡BIEN HECHO! seguía funcionando a la maravilla en el hogar de los Kingsley, Wes y Joy comenzaron a notar que, además de las mejoras en las relaciones familiares, también estaba teniendo otros beneficios. Los amigos de Allie y Meg, atraídos por la atmósfera de aceptación que encontraban allí, pasaban cada vez más tiempo en casa de las chicas. Los fines de semana, los adolescentes le pedían a Joy, que era una pianista bastante competente, que tocara con ellos cuando cantaban en las fiestas. A veces la casa quedaba bastante desordenada después de las reuniones, y Joy y Wes acordaron con los chicos que todos ayudarían a arreglar el desorden. A la hora de marcharse, solían conformar equipos y competir unos con otros para ver qué tan rápido podían dejar la casa inmaculadamente limpia.

Cuando se presentaban problemas, Wes y Joy se alegraban de haber desarrollado cuidadosamente sus relaciones, no sólo con cada uno de los amigos de sus hijas, sino también con sus padres. Se mantenían alertas y vigilaban a aquéllos cuya influencia podría ser cuestionable. Los amigos de Allie encontraron buenos escuchas tanto en Wes como en Joy y muchos les confiaban secretos que no osaban decirles a sus propios padres. Los Kingsley se dieron cuenta de que realmente habían convertido su hogar en un lugar acogedor cuando comenzaron a recibir llamadas telefónicas de otros padres que les preguntaban por qué sus hijos siempre estaban en casa de ellos.

Cada vez que Joy y Wes hablaban sobre los muchos cambios positivos ocurridos en su vida, decían: "¿Qué pensarían los demás si supieran que todo se lo debemos a una ballena?!"

Epílogo

Más o menos un año después, en septiembre, Wes tuvo que viajar nuevamente a Orlando por cuestiones de negocios. También esta vez fue al Sea World, a visitar el lugar en donde su vida había comenzado a cambiar para bien y a saludar a sus viejos amigos, Shamu y Dave Yardley. Como de costumbre, antes de ver a Dave fue al estadio para asistir al espectáculo de las ballenas. Mientras los enormes y elegantes animales se lucían en sus actuaciones, algunas nuevas para Wes, éste vitoreaba y aplaudía con el resto de la audiencia.

Cuando terminó la función y los asistentes comenzaron a abandonar el estadio, escuchó a un hombre, que, sentado al lado suyo, le comentaba a su familia:

—¿Cómo harán para lograr que las ballenas hagan todo eso?

Wes sonrió y respiró profundamente.

—Curioso que haya hecho esa pregunta — le dijo al hombre.

Agradecimientos

Este libro se fue gestando a lo largo de más de diez años. Durante ese tiempo, varias personas hicieron aportes valiosos a nuestro trabajo. Comenzamos con un ¡BIEN HECHO! especialmente agradecido y entusiasta a dos personas clave: Margret McBride, nuestra estimada agente literaria, por creer siempre en nosotros y mejorar este libro con sus ideas. Y Fred Hills, gentil editor de The Free Press, por su ojo de águila en el manuscrito y su habilidad en el arte de trabajar en equipo con los autores.

Además, a todos nos gustaría agradecer a Paul Hersey, Spencer Johnson, Robert Lorber y Norman Vincent Peale, anteriores coautores de Ken, y a David Berlo y Aubrey Daniels, expertos en la ciencia del comportamiento, por haber inspirado nuestro pensamiento y muchos de los conceptos expuestos en este libro. También expresamos nuestra gratitud a nuestros amigos del Skaneateles Country Club, quienes revisaron el manuscrito y nos suministraron una valiosa retroalimentación.

Ken: Quiero agradecer a Eleonor Terndrup, Dana Kyle y Dottie Hamilt, quienes en diversas ocasiones a lo largo de los muchos años que duré pensando en este libro han sido mi mano derecha. Y en especial a mi esposa, Margie, por animarme en todo momento.

Thad: Me gustaría agradecer a mi familia — Barbara, Michelle y Philip — por el constante apoyo y amor que me brindan. Chuck y yo también queremos decirles ¡BIEN HECHO! a Ted Turner, Mike Scarpuzzi y Dave Forcé por su positiva influencia profesional y, sobre todo, por su amistad.

Chuck: Deseo expresarles mi agradecimiento a mi esposa, Kathy, y a mis dos hijos, Cody y Jared, por su estímulo, su paciencia y su amor, y por ser la inspiración real de este libro.

Jim: Mis agradecimientos van a mi mejor amiga, editora personal y "bombilla", Barbara Perman, cuyas ideas han influido tan profundamente en este escrito; a mi colega escritora Jayne Pearl por su ayuda; y a Matt y los muchachos de Collective Copies.

¡Un ¡BIEN HECHO! para todos!

Los autores

Ken Blanchard es director espiritual y presidente de la junta directiva de Ken Blanchard Companies. Es autor de una docena de éxitos de librería, entre ellos *¡A la carga!*, de enorme éxito internacional, al igual *que Administración por valores y Empowerment*, con ventas conjuntas de millones de ejemplares en más de veinticinco idiomas. Está casado, tiene dos hijos y vive en San Diego, California.

Thad Lacinak es vicepresidente y director nacional de entrenamiento de animales en Busch Entertainment Corporation, con más de veintiocho años de experiencia en el adiestramiento de mamíferos marinos. Está casado y tiene dos hijos, y vive en Windermere, Florida.

Chuck Tompkins es vicepresidente y director de entrenamiento de animales en el Sea World de Orlando, Florida. Está casado, tiene dos hijos y vive en Orlando.

Jim Ballard es educador, entrenador en empresas y escritor, y ha trabajado estrechamente con Ken Blanchard en tres libros: *Mission Possible*, *Everyone's a Coach* y *Managing by Values*. Jim tiene cuatro hijos y vive en Amherst, Massachusetts.

Ken Blanchard dicta charlas en organizaciones en todo el mundo, y The Ken Blanchard Companies, una empresa de servicios de consultoría y entrenamiento en administración, dirige seminarios y presta asesoría en las áreas de trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo, desempeño administrativo y calidad. Los cuatro autores de este libro tienen amplia experiencia como conferencistas y en la dirección de seminarios. Quienes deseen ponerse en contacto con ellos pueden hacerlo en la siguiente dirección:

The Ken Blanchard Companies
125 State Place
Escondido, CA 92029
800/728-6000 o 760/498-5005
760/489-8407 (Fax)

www.kenblanchard.com

Contraportada

El talento de Ken Blanchard para presentar soluciones asequibles a problemas complejos en el trabajo ha sido la garantía del éxito de sus libros, entre ellos *¡A la carga!*, *Empowerment* y *Administración por valores*, de los cuales se han vendido millones de ejemplares en el mundo. Éste, como lo sugiere el subtítulo, se centra en la importancia de motivar a los demás a través del reconocimiento y la retroalimentación positiva, una idea que desarrolla mediante una analogía entre la esencia del comportamiento humano y el de las ballenas asesinas del Sea World.

Esta parábola, un estilo ya familiar a los lectores de Blanchard, empieza cuando Wes Kingsley, un hosco gerente de ventas, desilusionado con las relaciones que ha desarrollado tanto en su trabajo como en su casa, trata de descubrir qué es lo que hacen los entrenadores de las orcas en el Sea World para lograr tan extraordinario desempeño de parte de esos aparentemente indómitos animales.

Los lectores de Blanchard y quienes aún no lo conocen disfrutarán y apreciarán esta nueva obra, que presenta un poderoso método para lograr un positivo y eficaz compromiso con los demás en sus relaciones laborales y personales.