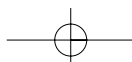
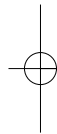
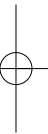


PRIMERA PARTE:

BASES Y PREPARACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR PRINCIPIOS (DPP)



1

Humildad, el Principio de la excelencia y bases de la DPP

Esa mañana Miguel se encontraba preocupado, reflexionando a solas en su oficina; su conciencia hacía presa de él. No podía seguir cerrando los ojos a la realidad que su empresa estaba viviendo.

Tenía muchos problemas: su personal no trabajaba en equipo, había islas de poder y conflictos entre los departamentos, se culpaban unos a otros de los problemas, el clima laboral era tenso, había mucha rotación de personal, estaban llenos de urgencias, errores, retrabajos, y lo más crítico era que las quejas e inconformidades de los clientes se hacían cada vez más frecuentes e intensas.

Esto ponía a su organización en una circunstancia sumamente peligrosa. Los niveles de competitividad, servicio y la oferta de sus competidores eran cada vez mayores. La imagen del fracaso apareció en el paisaje como una verdadera posibilidad. Lo que más le preocupaba era que ya había intentado de todo: sistemas de calidad, certificaciones en las diferentes normas vigentes, controles estadísticos, equipos autodirigidos, cursos de liderazgo, relaciones humanas, comunicación...

Había propuesto tantos nuevos enfoques y prácticas que, con razón, a cada nuevo intento de Miguel por mejo-

DIRECCIÓN POR PRINCIPIOS DPP^{MR}

rar la situación le decían: «la moda del mes». Sin embargo, pese al tiempo, la inversión y el esfuerzo que se había destinado a estas prácticas, ninguna parecía ofrecer un método que le asegurara el éxito y que provocara cambios significativos y duraderos en su organización, incluso algunos de estos intentos sólo habían generado burocracia, conflicto y mayor carga de trabajo. Sabía que estaba perdiendo liderazgo y credibilidad con sus colaboradores. Esto le angustiaba mucho, ya que le era difícil doblegar su orgullo, pero quizás había llegado el momento de pedir ayuda.

Esa misma noche, en la universidad donde estudiaba su maestría en Administración, se encontró con Ernesto, un amigo de años quien era muy exitoso y admirado en el medio empresarial por los niveles de calidad y servicio que ofrecía a sus clientes. Miguel confiaba en él a ojos cerrados. Al finalizar sus clases lo invitó a tomar un café a lo que accedió con gusto. Era urgente hablar con alguien con quien pudiera quitarse la máscara, exponer su situación y aceptar que necesitaba ayuda.

Ya en el café, después de que Miguel le expuso su situación, Ernesto le preguntó:

—¿Por qué no habías pedido ayuda?

—Mira, Ernesto, con sinceridad me duele aceptarlo, pero pedir ayuda es tanto como aceptar que no soy un buen director y eso pone en riesgo mi orgullo y mi trabajo.

—Eso quiere decir que por orgullo has dejado que el problema crezca. Discúlpame, Miguel, pero esa actitud es la que te está llevando al fracaso. La humildad es el principio base de la excelencia, sin ella nos volvemos ciegos y es imposible reconocer cuándo las cosas no nos están resultando bien, nos asimos a pretextos y justificaciones que cada vez nos hundan más en nuestros problemas. Ser un buen líder

Humildad, el Principio de la excelencia y bases de la DPP

implica humildad; y esto no significa que debas saberlo todo, sino que tengas la capacidad de conducir a tu organización por el camino de la excelencia, buscando y aplicando las mejores opciones disponibles. Hace años estuve en una situación similar, ya había intentado de todo y decidí pedir ayuda, hoy el éxito que he logrado me indica que tomé la decisión correcta: implementé la Dirección por Principios (DPP) y aprendí que la grandeza directiva no radicaba en el poder, ni en estar aplicando todo lo que estuviera de moda, sino en entender que el más grande de los secretos del éxito en cualquier área de la vida está en comprender las Leyes Naturales o principios que gobiernan nuestros propósitos y en atenderlos.

—Por favor explícame ¿qué es esto de DPP y de las Leyes Naturales o Principios? —le pidió Miguel.

—Preferiría, si tú lo aceptas, que contactaras a Jaime, quien fue la persona que me ayudó —le respondió, mientras anotaba en un papel un número telefónico—, no quisiera confundirte y es mejor que el especialista te explique.

—Gracias, Ernesto, aunque esto no me es fácil, voy a aceptar la ayuda —dijo Miguel con una débil sonrisa.

—No te angusties tanto Miguel, cientos de empresarios se encuentran en una situación similar, aunque no quieran aceptarlo. Ya has dado el primer paso para lograr un verdadero cambio, aceptar que necesitas ayuda y que tu organización está enferma. Muchos empresarios se han confundido, ya que se han propuesto demasiadas prácticas en aras del servicio, la calidad y la productividad, que los han alejado de lo que en realidad deberían estar haciendo. Sólo un comentario más —añadió antes de levantarse de la mesa—, analiza con calma la propuesta de Jaime y sus requisitos, al paso del tiempo te darás cuenta de que todo tiene que ver

DIRECCIÓN POR PRINCIPIOS DPP^{MR}

con el sentido común. Te deseo suerte —dijo mientras estrechaba la mano de su amigo.

—*Nuevamente gracias, lo voy a tomar en cuenta.*

Miguel y Ernesto se despidieron con un fuerte abrazo y salieron del establecimiento.

Al día siguiente, al llegar Miguel a su oficina, no dudó en llamar a Jaime, quien era un hombre ya maduro, director de escuela retirado, y que había colaborado con varias organizaciones en su proceso por alcanzar la excelencia corporativa. Miguel explicó a Jaime su encuentro con Ernesto y le pidió que lo visitara por la tarde en su empresa para que le expusiera la situación en la que se encontraba.

A la llegada de Jaime, y después de los formalismos, Miguel planteó su situación mientras el visitante tomaba nota de ello. Miguel no perdió tiempo en pedirle explicaciones a Jaime:

—*Por favor, explícame qué es eso de la Dirección por Principios DPP.*

—*Mira Miguel, quizá te preguntes qué nuevo concepto es este de DPP, sin embargo, tengo que decirte que no es en absoluto nada nuevo: desde que a la humanidad se le puede llamar así, se ha utilizado la Dirección por Principios para dirigir todo tipo de organizaciones; de hecho no existe una sola que sea exitosa en el largo plazo que no se dirija por Principios. Las naciones, sociedades, organizaciones políticas, religiosas, culturales, educativas, empresariales, familiares, y hasta los seres humanos, desde el marco individual, dirigimos nuestras vidas por Principios.*

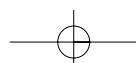
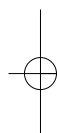
—*¿Qué broma es ésta, Jaime? Basta con encender la televisión o darle un vistazo al diario para darse cuenta de que*

Humildad, el Principio de la excelencia y bases de la DPP

la situación mundial no es nada alentadora —respondió Miguel con un gesto de incredulidad.

—*Tienes razón, sin embargo un hecho es que una organización humana se dirija por valores y otro que se dirija por Principios. De hecho los seres humanos nos hemos dedicado, por siglos, a deformar, enturbiar y violentar los Principios naturales de las cosas, transformándolos y utilizándolos como valores a nuestra propia conveniencia para satisfacer egos e intereses particulares, lo que ha traído como consecuencia destrucción, caos y violencia. Basta con observar lo que hacemos, basados en supuestos valores progresistas, a nuestros océanos, realizando cientos de pruebas nucleares; a nuestros bosques y selvas con la tala inmoderada; contaminamos ríos y lagos acabando con la flora y la fauna del planeta; los abusos políticos, la explotación empresarial, la lucha por el poder, el alcoholismo, la drogadicción y todas las nuevas modas con enfoques equivocados que destruyen a las familias y a los seres vivos, mismas que no contemplan, en lo más mínimo, los Principios que la naturaleza ha dado como reglas de sobrevivencia y crecimiento. Es importante mencionar que si se violenta o atenta contra los Principios naturales de las cosas, ya sea organismos u organizaciones, siempre existirá una tendencia a la destrucción, ya sea en el corto, mediano o largo plazos* —finalizó Jaime.

—*No entiendo, ¿cuál es la diferencia entre un valor y un principio?* —preguntó Miguel.



2

Las Leyes Naturales o Principios

Todo en el universo, desde sus inicios, ha estado gobernado por Leyes Naturales; no existe algo, en absoluto, que no obedezca Leyes Naturales o Principios. Un ejemplo de esto: si nos acercamos a un pequeño árbol y decidimos regarlo, pero en vez de agua le ponemos *thinner*, que aunque a simple vista resulta parecido, y como el árbol no posee olfato para identificarlos, indudablemente se secará. ¡Esto sucede por Ley Natural o Principio! No podemos engañar a la naturaleza.

Si el arbolito no tiene lo que la naturaleza ha determinado como «Principios»: tierra, agua, nutrientes, luz, etc., no logrará sobrevivir, puesto que la madre Tierra responde, para bien, regalándonos sus frutos cuando atendemos sus Principios, o para mal, desapareciendo el bien o valor cuando los violentamos. Continuando con la metáfora, pudiera ser que para unos sea un valor importante poner ese pequeño árbol en una hermosa maceta o jardinera con ciertas características y en cierto lugar; sin embargo, si estas características no coinciden con los Principios del arbolito, se secará y esto no indica que, en sí misma, una maceta sea negativa, pero sí puede ser que lo que sea un valor para mí, violente los Principios o Leyes Naturales del arbolito.

DIRECCIÓN POR PRINCIPIOS DPP^{MR}

Un valor es todo aquello que podemos hacer o seguir, que en sí mismo, puede ser positivo, pero que no necesariamente obedece a las Leyes Naturales de un bien, valor o propósito, y los Principios son aquellos valores «no negociables» para la naturaleza, mismos que si no respetamos y atendemos, *indudablemente* habrá un alto costo que asumir. Por lo tanto, un valor que para la naturaleza no es negociable adquiere la categoría de *Principio*.

Otro ejemplo, apoyándonos en la base de que los seres humanos somos libres y tomamos nuestras decisiones, es que podemos ingerir a diario y, a toda hora, cantidades immoderadas de alcohol y pasárnosla de fiesta en fiesta, sin embargo, ¿podemos pedirle, de la manera más atenta y respetuosa, a nuestros riñones o hígado que no se enfermen, porque la estamos pasando de maravilla? Es obvio que no, ya que somos plenamente libres de tomar las cantidades de alcohol que decidamos, pero no podemos decidir sobre el funcionamiento de los órganos internos, esto lo decidirá la naturaleza. Por lo tanto, «governamos nuestras acciones, pero las Leyes Naturales o Principios gobiernan las consecuencias» (Stephen R. Covey).

—*Jaime, esto quiere decir que un valor puede obedecer a un impulso, deseo o a un interés personal, y que no necesariamente está alineado con las leyes que la naturaleza ha puesto en las cosas.*

—*Es correcto. En ocasiones se puede atender a valores sin entender los Principios básicos, la razón de ser, el propósito, el motivo de creación, la misión, el nacimiento, el génesis, el inicio o Principio fundamental de las cosas, y esto nos puede conducir a un fracaso inminente. Para una persona que practica un deporte para mantenerse sano, el deporte es*

Las Leyes Naturales o Principios

un valor. No sucede nada si no lo hace por unos meses, a menos que fuese una recomendación médica; sin embargo, para aquel que lo practica porque su propósito en la vida es ser un campeón olímpico en alguna disciplina, el deporte es un Principio, no un valor, puesto que indudablemente, si no lo efectúa con verdadera constancia, jamás logrará su propósito y su «arbolito» se secará. ¿Me explico?

—¡Claro! —respondió Miguel—, como esos profesionistas que durante sus años de estudio se enfocaron en pasar exámenes y no en aprender, violentando así las Leyes Naturales o Principios del proceso educativo, diseñado para aprender y no para pasar exámenes, y hoy en día se preguntan: «¿Por qué he fracasado en mi vida profesional?»

—Sí, Miguel. Asimismo todas nuestras metas en la vida están gobernadas por Leyes Naturales o Principios ya dados por la naturaleza, y por supuesto no son negociables.

Antes de la revolución newtoniana el hombre explicaba el mundo que lo rodeaba principalmente en función de un Dios que tomaba decisiones específicas. Si un niño se caía y se fracturaba el brazo era porque Dios lo ordenaba. Si la cosecha fallaba era porque Dios lo mandaba. El hombre pensaba en un Dios omnipotente que hacía que ocurrieran todas las cosas. Después, en el siglo XVII, el hombre pensó: «¡No, así no es! Lo que Dios hizo fue crear un universo con ciertos Principios, y lo que nosotros tenemos que hacer es descubrir cómo funcionan. Dios no toma todas las decisiones, sólo instauró procesos y Principios que seguirían adelante».

Desde ese momento el hombre empezó a buscar la dinámica y los Principios inherentes a todo el sistema. Ese fue el significado de la revolución newtoniana.

DIRECCIÓN POR PRINCIPIOS DPP^{MR}

De manera semejante la revolución darwiniana cambió nuestra manera de pensar acerca de las especies biológicas y de la historia natural. Antes de ella, el hombre suponía que Dios había creado las especies, una por una, intactas y para un fin determinado en el mundo natural: los osos polares son blancos porque Él los hizo blancos; los gatos ronronean porque los *creó* así; los petirrojos tienen el pecho colorado porque así los pensó. Los seres humanos sentimos una gran necesidad de explicar el mundo que nos rodea, sobre el supuesto de que alguien o algo tiene que haberlo pensado todo antes. Alguien tuvo que haber dicho: «Necesitamos pajaritos petirrojos que encajen en este ecosistema». Pero si los biólogos no están equivocados, así no es como las cosas funcionan. En lugar de saltar directamente a pajaritos con plumas coloradas, tenemos un proceso subyacente de evolución —el código genético, el ADN, variación y mutación biológica, selección natural— que, con el tiempo, produce pajaritos petirrojos que parecen encajar en el ecosistema de manera perfecta. La belleza y la funcionalidad del mundo natural se derivan del éxito de sus procesos subyacentes y sus intrincados mecanismos, en un maravilloso sistema que funciona a la perfección.¹

En concreto, las consecuencias en la vida están gobernadas no por sistemas de valores, sino por Principios o Leyes Naturales, y tenemos que aprender a vivir bajo un paradigma basado en Principios y no en valores. Debemos construir nuestros hábitos, metas y objetivos alrededor de estos Principios.

1. James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last* (Empresas que perduran).

Las Leyes Naturales o Principios

Es necesario enfocarse no en lo que nos satisface momentáneamente, sino en lo que queremos en términos de consecuencias de largo plazo; luego, comprender las Leyes Naturales o Principios que lo gobiernan y subordinarnos a ellas. Ante la naturaleza la cuestión no es de arrogancia, sino de obediencia.

La humildad dice: yo no ejerzo el control, lo ejercen las Leyes Naturales. Son los Principios los que controlan.

La humildad dice: aceptar, obedecer, someterse, alinear-se, tomar nuestro estilo de vida, nuestros hábitos y alinear-los con las Leyes Naturales o Principios. En última instancia, de todos modos nos gobernarán.

La arrogancia dice: no, no es lo que yo quiero, yo estoy a cargo, yo planeo, yo sé cómo, yo no necesito entender eso, yo puedo solo, soy lo suficientemente inteligente, tengo mucha experiencia, etcétera.

—*Esto de las Leyes Naturales parece un tanto subyugante; ¿no crees?* —le dijo Miguel

—*Así es* —respondió Jaime—, *sin embargo este no es un paradigma de eficiencia y control sino de efectividad de largo plazo. Tú diseñas tus deseos, pagas el precio al subordinarte a sus Leyes Naturales o Principios, y la naturaleza te recompensa en abundancia. Es simple, así funciona.*

—*Bien, pero, ¿cómo ligas esto de los Principios o Leyes Naturales a las empresas u organizaciones?* —preguntó Miguel.

—*Del mismo modo funcionan las compañías exitosas. De su propósito se derivan sus Leyes Naturales o Principios, y su éxito proviene de los procesos subyacentes y la dinámica fundamental incrustada en la organización alineada a sus Principios* —le aseveró Jaime.