

Un pavo real en el reino de los pingüinos

Riesgos y posibilidades de ser diferente
en el mundo empresarial



Barbara "BJ" Hateley
y Warren H. Schmidt

Ilustraciones de Sam Weiss

Este relato nos narra las aventuras de Pedro, un pavo real, vistoso e inteligente y otras aves exóticas que deciden abrirse paso en el Reino de los Pingüinos, un mundo empresarial, donde para tener éxito, no se puede ser diferente.

Dedicamos este libro a todos los que anhelan volar libremente y mostrar su verdadero color, y a todos los que tienen la sabiduría de aprender de quienes son diferentes.

Prólogo

De vez en cuando sale a la luz un librito que trata un tema profundo de manera sencilla y elegante. Un pavo real en el reino de los pingüinos es uno de éstos. La obrita aporta una nueva perspectiva al muy discutido tópico de la diversidad en el lugar de trabajo, y lo hace de manera muy simpática. Mediante una fábula, este libro nos ayuda a ver qué puede pasar cuando tratamos de expresarnos abiertamente y valerosamente en un medio creado por ejecutivos y gerentes que ven el mundo desde una perspectiva muy diferente.

Ésta es la historia de Pedro, el pavo real, un ave vistosa, inteligente y talentosa, que viene a vivir al Reino de los Pingüinos. Pronto se ve en problemas porque éstos han establecido un frío clima organizacional, formal, burocrático y gobernado por un vasto conjunto de reglas escritas y no escritas. Aunque le reconocen su talento, su estilo diferente y poco habitual hace sentir incómodos a los pingüinos. La experiencia del pavo real refleja la de muchas personas «distintas» en las organizaciones actuales. Aunque la valoración de la diversidad se predica continuamente por todas las partes, la retórica no siempre es igual a la realidad. Ser «diferente» es mucho más que una cuestión de raza o género. La diversidad, en su verdadero sentido, involucra toda una gama de singularidad humana —personalidad, estilo de trabajar, visión del mundo, manera de comunicarse, y mucho más. Valorar la diversidad quiere decir apreciar y estimular el que la gente sea ella misma, y ayudarle a desa-

rollar todo su potencial y utilizar su talento, sus habilidades, sus ideas y su creatividad.

Esta encantadora fábula corporativa, basada en la experiencia de personas reales, relata aventuras de Pedro, el pavo real, y otras aves exóticas al tratar de abrirse camino en el Reino de los Pingüinos. Su historia es divertida e instructiva. Es un relato sobre los peligros y las posibilidades de ser «diferente» en un mundo que valora la comodidad, la seguridad, y la previsibilidad de la conformidad. Todos los que trabajen en una organización: ejecutivos, personal de recursos humanos, gerentes, supervisores, y el personal en general, deben leer este librito. ¡Contiene revelaciones importantes para todos!

Ken Blanchard.

Un pavo real en el reino de los pingüinos

Érase una vez, y no hace tanto de eso, que los pingüinos dominaban muchas tierras en el Mar de las Empresas. Aunque no siempre eran sabios o estimados, siempre tenían el mando.

La mayoría de las empresas eran parecidas: los altos ejecutivos y los gerentes usaban el traje característico de los pingüinos; mientras que los obreros —aves de muchos tipos— se vestían con ropas y colores de acuerdo con su trabajo y su estilo de vida.

A las aves que aspiraban a ascender en su empresa se les incitaba a ser lo más parecidas posible a los pingüinos: a caminar con pasos cortos, a imitar su manera de andar, a usar el traje de pingüino y a seguir el ejemplo de sus jefes.

Los departamentos de desarrollo de los empleados ofrecían programas intensivos de capacitación sobre el comportamiento del buen pingüino.

Las reglas y las normas eran claras desde el primer día. De manera sutil, y a veces no tan sutilmente, los pingüinos aconsejaban: «Así hacemos las cosas aquí. El que quiera triunfar tiene que ser como nosotros y punto».

Las aves que estaban interesadas en moverse dentro de la ley del más fuerte se esmeraban en poner cara de pingüino y en portarse como pingüinos. Pero incluso ellas comprendían que nunca llegarían a los puestos claves. Se daba por sentado que todos los pingüinos eran jefes naturales y que eran ordenados, leales y podían trabajar en equipo; y se sabía que anteponian los intereses de la em-

presa a sus asuntos personales. De las otras aves se creía que eran más volubles y menos confiables.

Por supuesto, esto nunca se decía en voz alta, ni por escrito. Porque, como en toda empresa, los pingüinos querían dar la impresión de ser amplios y estar siempre listos a estimular el talento, la dedicación al trabajo y los aportes de sus colaboradores. Pero en el fondo, todos sabían que los pingüinos siempre habían sido y seguirían siendo los mandamases.

Los mayores acostumbraban poner a los menores bajo su ala protectora y guiarlos por el camino del éxito. Los llevaban a jugar golf y a trotar, y hablaban con ellos de fútbol en los almuerzos de oficina. Se notaba a leguas cuáles eran los pingüinos más importantes. Y era evidente que se sentían mejor sólo cuando estaban entre ellos.

Todo era armonía en el Reino de los Pingüinos, siempre y cuando se aceptaran sus reglas del juego. Las demás aves de la empresa sabían como debían obrar para que los pingüinos se sintieran cómodos y seguros. Pero un día las cosas empezaron a cambiar en el Reino de los Pingüinos...

A los mayores les dio por recorrer otros lugares, donde conocieron unas aves muy interesantes que les llamaron la atención por su capacidad gerencial, su experiencia y sus realizaciones. «Estas aves no son pingüinos —pensaron los mayores—, pero quizá podrían convertirse en pingüinos si las llevamos a nuestro país y las entrenamos a nuestro acomodo... Con seguridad estas aves tan notables y extraordinarias podrán adaptarse a la forma de vida del Reino de los Pingüinos, y con su talento contribuir a que lleguemos aun más lejos. Nuestro clima es distinto —frío y desapacible—, y como nuestra tierra no hay otra: helada y yerma. Pero si a pesar de las circunstancias, nosotros hemos sido capaces de salir adelante, quizá estas aves también puedan prosperar. Si son tan inteligentes como parecen, se acomodarán a nuestro clima y a nuestras costumbres».

Y así fue como Pedro, el pavo real, llegó al Reino de los Pingüinos...

Claramente, Pedro no tenía nada que ver con los pingüinos. En realidad era la antítesis de la pingüinidad. Pedro era un pavo real: un ave llena de colorido, radiante y bullanguera.

Pedro era un pavo real muy talentoso que había hecho cosas importantes en su tierra. Sabía escribir, y manejaba bien sus presupuestos; era creativo, imaginativo, sensato y práctico. Tenía muchos amigos y admiradores en su propia tierra, y era muy popular y querido.

Los altos gerentes del Reino de los Pingüinos quedaron perplejos cuando conocieron a Pedro, el pavo real. «Sí, era distinto —pensaban— pero sus logros profesionales eran impactantes y sus posibilidades fabulosas. Sin duda tenían un gran potencial».

Por su parte, a Pedro le interesaban los pingüinos por las maravillas que había oído y leído acerca de su reino: la promesa de llegar a ser alguien y de hacer fortuna, y la satisfacción de formar parte de una empresa grande y poderosa. Se trataba de un país rico, donde todas las aves estaban extremadamente bien pagadas. «En esta nueva tierra mi futuro será más brillante», pensó.

Así, los pingüinos y el pavo real llegaron a un acuerdo: él se iría a trabajar con ellos, y juntos lograrían grandes cosas.

Al principio, todo funcionó a las mil maravillas. Los pingüinos estaban felices con su nuevo pupilo, quien se destacaba por los destellos de colores que despedía de vez en cuando. Y Pedro también estaba encantado con la novedad y la novelería. Los pingüinos lo tenían deslumbrado: ¡se veían tan importantes en sus trajes negros con blanco, especialmente cuando se reunían para seminarios y cócteles! ¡Qué trato! ¡Qué modales! Jamás había visto tanta ceremonia y cortesía.

Ahora bien, al principio el pavo real se cuidó de no hacer demasiada ostentación de su colorido natural. En su país lo habían puesto sobre aviso. Le habían advertido cómo eran las reglas y el estilo de gobierno de los pingüinos. De modo que mantenía las plumas recogidas la mayoría del tiempo, y sólo ocasionalmente las desplegaba en toda su extensión y vistosidad, para impresionar a los pingüinos. Quería que lo tomaran en serio y tener éxito. Así que decidió doblegar su naturaleza de pavo real hasta que tuviera seguridad de que los pingüinos lo aceptaran totalmente. Tenía la esperanza de que cuando lograra los resultados esperados, sería acogido sin reservas —con todo su esplendor y su gloria de pavo real— y entonces sí podría pavonearse a su antojo y ser él mismo.

Porque las cosas eran muy distintas en el Reino del Aprendizaje, el sitio donde él había nacido. Allí había una variedad de aves: aves sabias (los búhos), poderosas (las águilas), aves de caza (los halcones), aves raras (avestruces), elegantes (cisnes) y extrañas (pájaros bobos). El país era muy poblado y bullicioso, hervía de actividad y en él abundaba la competencia. Los pájaros tenían que trabajar mucho, aprender rápido y ser ingeniosos, si querían salir adelante. ¡El ambiente era estimulante, pero duro!

El lema del Reino del Aprendizaje era: **Imagina, Intenta, Prueba, ¡Realiza!** Todas las aves se esforzaban por demostrar sus capacidades para ganarse un lugar bajo el sol.

No todo era paz en el Reino del Aprendizaje. A veces había roces y peleas, pero los conflictos y las diferencias se apreciaban porque las aves creían que esa era la manera de poner a prueba las nuevas ideas. Ellas se valían de la discusión, el debate y el enfrentamiento para introducir cambios y progresar. Daba lo mismo ser pingüino que pavo real, paloma o azulejo. Lo único que importaba era tener talento e inteligencia. La iniciativa, la creatividad y las realizaciones eran los valores más preciados. Sólo contaba lo que cada cual aportara, sin distinción de clase o color de plumaje.

No obstante, Pedro el pavo real, tendría que enfrentar retos muy distintos desde el momento en que decidió dejar el Reino del Aprendizaje para irse a trabajar al Reino de los Pingüinos. Aunque estaba acostumbrado a trabajar duro, a pelear por sus ideas y a competir con toda clase de pájaros, nada en su experiencia anterior lo había preparado para el estilo y los métodos tan particulares del Reino de los Pingüinos. Pedro quería hacer las cosas bien y triunfar.

Se sentía halagado de que los pingüinos, tan poderosos y llenos de prestigio, lo hubieran alistado en sus filas, y quería caerles bien. Aprendió a caminar, a hablar y a moverse como pingüino. «Qué raro —se decía—. ¡Todos son idénticos! ¡Parecen clones!». El pavo real estaba confundido y desconcertado. Y a medida que fue pasando el tiempo, empezaron los problemas...

Algunos pingüinos comenzaron a rezongar porque su voz de pavo real era muy fuerte. Los pingüinos hablan en voz baja y con tonos modulados, y las carcajadas y las exclamaciones llenas de emoción del pavo real quebrantaban sus cánones del decoro y la corrección.

Cuanto más duro trabajaba y más logros cosechaba, más resaltaban sus plumas. Para todos era un hecho que el pavo real era talentoso y productivo, y estaban contentos con los notables resultados de su trabajo, pero su naturaleza llamativa y vistosa incomodaba a algunos de los pingüinos mayores. Sin embargo, otros estaban encantados de tener entre ellos a esta nueva y extraña ave. La consideraban un «soplo de aire fresco», y la acogieron con entusiasmo.

Algunos pingüinos jóvenes comenzaron a especular entre ellos cuánto duraría el pavo real en el Reino de los Pingüinos. Viendo lo poco pingüino que era, se preguntaban hasta cuándo lo tolerarían los mayores.

Un par de pingüinos mayores trató de tomarlo bajo su ala protectora e instruirlo:

—Nos gusta tu trabajo, pero hay uno que otro viejo incómodo con tu apariencia. ¿Por qué no te pones un traje de pingüino a ver si te pareces más a nosotros? —le dijeron.

—No me queda bueno —les contestó Pedro—. Me aprieta, me constriñe, me aplasta las plumas de la cola y no puedo mover las alas. Si no estoy cómodo no puedo trabajar.

Los mayores insistieron:

—Entonces, ¿por qué no te pintas las plumas de negro y blanco como las nuestras? Así, por lo menos, no te verás tan distinto.

—¿Qué tiene de malo que yo sea así? —preguntó Pedro, dolido y confundido—. Trabajo mucho y soy eficiente. Todo el mundo lo dice. ¿Por qué no se fijan en mi trabajo en vez de preocuparse por mis plumas? ¿No son más importantes mis logros que mi aspecto?

—No es mucho pedir —insistieron los pingüinos—. Eres inteligente y recursivo. Te espera un futuro brillante. Simplemente tienes que portarte como nosotros para que los viejos se sientan mejor.

—Ponte un traje de pingüino, habla con suavidad y da pasos más cortos. Mira a los demás pingüinos: ¿ves cómo caminan? Trata de ser como el resto de nosotros.

Sus palabras lo herían a pesar de que Pedro se daba cuenta de sus buenas intenciones.

—¿Por qué simplemente no puedo ser como soy? ¿Por qué tengo que cambiar para que ustedes me acepten?

—Porque aquí las cosas son así, y así son en el Mar de las Empresas.

Tuvo la sospecha de que podían tener razón, pero en el fondo de su corazón no quería aceptarlo. Les dio las gracias por sus consejos, y se fue a su nido a reflexionar.

Pasaban los meses, y él seguía discutiendo su dilema con otras aves de confianza. También eran nuevas y habían sido contratadas por la misma época en que Pedro había

llegado al Reino de los Pingüinos. Muchas estaban atravesando por la misma crisis...

Eduardo, el águila, se quejó de que a él también lo estaban presionando para que cambiara. Era muy inteligente y fuerte, muy hábil en su trabajo y hasta usaba el vestido de pingüino que exigían. Pero Eduardo no hablaba ni se comportaba como pingüino, cosa que molestaba a los viejos.

Como se avergonzaron de sus expresiones, lo mandaron a una universidad de gran prestigio, donde había un programa especial de entrenamiento especial para pingüinos ejecutivos. Pero no sirvió de nada. Siguió siendo un águila vestida de pingüino. No podía dejar de ser él mismo.

Helena, la gaviñana, tenía los mismos problemas. Era hermosa y estaba llena de energía; inteligente, aguda y agresiva; hábil cazadora y con un instinto de competencia feroz. A veces le ponía algo más de color a su vestido de pingüino, pero era soportable.

Helena trató de adaptarse al estilo de los pingüinos, pero su naturaleza de gaviñana siempre salía a flote. Tenía las garras afiladas, ojos penetrantes, relaciones intensas, el instinto de cazar siempre alerta. Y su estilito de pasar por encima de cualquiera que molestaba a los mayores.

Lo mismo sucedía con Miguel, el pájaro burlón. Era un pájaro excepcionalmente brillante, creativo, imaginativo, impulsivo, a quien le atraían las ideas de vanguardia. Volaba de prisa, trabajaba duro y revoloteaba por todas partes haciendo que pasaran cosas buenas en el Reino de los Pingüinos. Pero Miguel muy pronto se dio cuenta de que los pingüinos son aves que marcan su territorio, construyen imperios, imponen la ley del más fuerte y se sienten agraviados por el que aspire a ser parte del clan sin haber sido formalmente invitado.

Como Miguel no era pingüino, no entendía la política ni el manejo del territorio de los mayores. A veces ofendía con su tendencia a la creatividad y con su insistencia en

que se consideraran otras posibilidades. Sus intrusiones eran una amenaza y una molestia para ellos. Lo mismo que Eduardo, el águila, y que Helena, la gavielana, Miguel se ponía su traje de pingüino y se esforzaba por copiar su estilo para ser aceptado. Pero al fin y al cabo, no podía dejar de ser él mismo.

Igual cosa sucedía con Sara, el cisne. Era una soñadora optimista con una visión poco común de lo que podía ser el futuro en el Reino de los Pingüinos. Tenía ideas interesantes. Ideas propias y buenas, pero como las exponía con mucha suavidad, casi nadie las oía. Era refinada y llena de gracia, por lo cual los pingüinos dudaban de su firmeza y su fortaleza.

Y había otras aves... Lo que todas tenían en común era que ninguna había crecido en el Reino de los Pingüinos. Habían sido traídas y contratadas en otras partes. Los pingüinos jefes habían tentado a los forasteros con sus promesas de éxito: «Estamos interesados en su forma diferente de pensar y en sus ideas innovadoras. Admiramos su trayectoria y queremos que realicen grandes cosas para nosotros». Pero apenas entraban en la empresa, los jefes sacaban sus vestidos de pingüino y empezaban a presionar a las aves recién llegadas para que hablaran, actuaran y pensara como pingüinos. «Somos partidarios de la diversidad», decían los pingüinos, pero sus acciones los traicionaban.

Mientras tanto, las aves exóticas seguían discutiendo entre ellas sus frustraciones comunes, en busca de una solución. Varias decidieron tratar de cambiar la cultura en vez de dejarse cambiar por ella. «Trataremos de cambiar a nuestros jefes y a otros pingüinos claves, sin ser demasiado obvios, naturalmente», se propusieron. Y así, todas desarrollaron estrategias para convertirse en «agentes de cambio» en el Reino de los Pingüinos.

Eduardo, el águila, puso en práctica una «Estrategia de Apoyo»: Sorprende a tu jefe cuando esté haciendo algo bien hecho... (o más o menos bien hecho). Cuando el jefe

llegaba a aceptar alguna idea nueva, Eduardo se la machacaba diciéndole: «Aprecio mucho su buena voluntad para ensayar algo diferente. Su apoyo me recompensa y hace que mi trabajo sea más interesante».

Helena, la gaviñana, tenía sus propios métodos para lograr el cambio. Ella aplicó la «Estrategia de la ilusión»: Actúa a partir de supuestos que quisieras que fueran verdaderos (con precaución, por supuesto). Helena empezó a enviarle regularmente a sus jefes recortes de prensa y artículos de revistas con una nota que decía: «Debido a su constante interés por aprender nuevas técnicas de marketing, pensé que le interesaría este artículo sobre Distribuidora S. A., publicado en la última entrega de la revista Negocios de Éxito».

Miguel, el pájaro burlón, decidió intentar una estrategia bien atrevida; una «Estrategia de ignorancia calculada»: Viola la política pingüina, y si te pescan, sírvete de la «Respuesta pródiga en enigmas». Cuando se le pedía a Miguel que tomara alguna decisión especial, ponía cara enigmática y describía el atajo por donde se podía llegar a aquello que todos habían considerado tan importante.

Sara, el cisne, mucho más suave en su trato, probó la «Estrategia del aprendizaje seguro»: Expón las nuevas ideas ante los pingüinos mayores en situaciones en que no les incomode tener que darles respuesta. Sara, entonces, mencionaba casualmente sus ideas y sugerencias en medio de conversaciones desprevenidas e informales. Así, ella «plantaba» sus ideas, las nutría lentamente y esperaba que progresaran.

Algunas de las otras aves —que estaban empeñadas en cambiar— se esforzaban muchísimo por volverse pingüinos. Caminaban a lo pingüino, hablaban el lenguaje pingüino. Se arreglaban las plumas y practicaban para lograr el resultado deseado. Pero, al final, terminaban fracasando, pues no podían dejar de ser ellas mismas.

Y unas cuantas, como Pedro, ni siquiera trataron de convertirse en pingüinos. En el fondo de su corazón, Pedro sabía que tenía que existir por lo menos un país en el vasto Mar de las Empresas, en donde pudiera ser un pavo real apreciado por su personalidad. Soportó los consejos y las presiones de los pingüinos, pero se mantuvo firme en su convicción de que debía ser valorado por sus resultados.

Con el tiempo, las cosas fueron empeorando para Pedro y para las demás aves raras en el Reino de los Pingüinos. Sus estrategias para cambiar la manera de hacer las cosas de los pingüinos eran recibidas con oposición y papaleo. Sus ideas y sus esfuerzos eran desaprobados y rechazados. A sus «¿por qué?» le respondían con un «Ésta es la forma en que siempre se han hecho las cosas por aquí».

Las aves raras aprendieron a través de su dolorosa experiencia que la cultura del país estaba profundamente arraigada. Las estructuras y los sistemas eran rígidos e inquebrantables. Las políticas y los procedimientos garantizaban la continuidad de las costumbres de los pingüinos. Finalmente se vio que los esfuerzos individuales por persuadir e influir eran tontos y vanos, ante una tradición y una estructura vigentes desde hacía tanto tiempo. Las aves exóticas comprendieron que el estilo de trabajo de los pingüinos, desarrollado durante tantos años, no se podría cambiar fácil ni rápidamente. Las estrategias de las aves para cambiarse a sí mismas también se quedaron cortas, pues muy en el fondo, simplemente ellas no eran pingüinos. No podían cambiar lo que realmente eran. Se hallaban frustradas, decepcionadas y tristes. Ellas, que habían llegado al Reino de los Pingüinos con tantas esperanzas y expectativas, que habían querido colaborar y triunfar, ¡no recibieron son una crítica silenciosa, un conformismo asfixiante y un rechazo sutil!

Y así, una por una, Pedro y las demás aves nuevas, empezaron a caer en cuenta de lo mismo: que no podían ser ellas mismas en el Reino de los Pingüinos, y que tenían que