02 Pr logo.qxp 16/04/2008 17:27 PÆgina 11

Prólogo

El Hostal de la Gavina, en S´Agaró, se ha convertido desde hace años en un lugar particularmente entrañable para mí. Fundamentalmente, porque en ese precioso hotel de la costa catalana se celebran –promovidos por mi socio y gran amigo, Marcos Urarte– los denominados Encuentros de Pharos, en los que un grupo de directivos y empresarios españoles se reúnen cada año con los ponentes más reputados en las diferentes áreas del conocimiento científico, artístico, o del mundo deportivo o la competición.

En el año 2006 fue invitado por primera vez el profesor Javier Fernández Aguado, que habló de un modelo de diagnóstico empresarial por él creado denominado Gestión de lo Imperfecto, que en aquellos momentos había sido licenciado precisamente a la consultora Pharos para su uso e implantación.

En junio de 2007, el profesor Fernández Aguado fue invitado de nuevo para hablar, en esta ocasión, de otro modelo por él diseñado. Nos comentó en ese momento que conjuntamente con Marcos Urarte y Francisco Alcaide (autor de la monumental obra *Who's Who en el management español),* estaban preparando, a raíz de un estudio por él publicado con el atractivo título *Patologías organizativas,* un diccionario o vademécum en el que se recogieran las principales enfermedades que sufren las organizaciones, tratando de presentar modos de curación. Es decir, terapias eficaces.

02 Pr logo.qxp 16/04/2008 17:27 PÆgina 12

El modelo Patologías Organizativas responde a un interesante método de trabajo comenzado por Fernández Aguado consistente en tomar como modelo o paradigma para las organizaciones al ser humano. Ese paradigma antropomórfico –como a él le gusta denominarlo por la etimología grecolatina– le ha llevado a la creación de otros modelos, inspirados todos ellos en esa visión originaria: Gestión de la Voluntad Organizativa *(Will Management);* Gestión de los Sentimientos Organizativos *(Feelings Management);* Liderar en Incertidumbre; Dirección por Hábitos y el ya mencionado Patologías Organizativas.

El diccionario o vademécum que el lector tiene entre las manos es fruto del trabajo conjunto, pues, de Marcos Urarte, Francisco Alcaide y Javier Fernández Aguado, basándose en el trabajo conceptual de este último.

La lectura de estas páginas ilustra de manera original y luminosa el mundo de las organizaciones, que los tres autores conocen extraordinariamente bien.

Quizá muchos piensen, al leer por ejemplo los cuadros de diagnósticos y terapias: ¡Qué bien pensado! ¡Cómo no lo habrá dicho nadie antes! Éste es uno de los méritos de los grandes autores, que son capaces de expresar de forma sencilla, a la vez que profunda y rigurosa, conceptos que parecen pertenecer al acerbo de los demás.

Kant afirmaba que todas las generaciones parecen plantearse las grandes cuestiones del hombre como si nadie antes lo hubiera hecho anteriormente. Los autores de este libro no lo han hecho así, pues han contado con las aportaciones de muchos médicos y científicos, y a la vez con la somera aproximación que al tema de las patologías organizativas hizo De Vries, como queda reseñado en los estudios de Fernández Aguado sobre la cuestión.

De Vries trasladaba a las organizaciones las enfermedades psiquiátricas de sus directivos. En este caso, el diseñador del modelo afirma que puede suceder que una organización este enferma a la vez que su directivo se encuentra sano, o viceversa. Dicho de otro modo,

02 Pr logo.qxp 16/04/2008 17:27 PÆgina 13

no es sólo la situación de salud o enfermedad de los directivos lo que marca a la organización, sino también su estructura, su entorno, su normativa interna, sus valores, el estilo de gobierno de sus directivos... Así lo han asumido los otros dos coautores del diccionario, que han sido capaces de encontrar inspiración tanto en la ciencia médica como en su profundo conocimiento de la realidad organizativa.

Esta obra no es sólo útil en el ámbito de España, sino que –también por el abundante trabajo realizado por los autores fuera de nuestras fronteras– en cualquier país del mundo.

Después de varios años de trabajar con Marcos Urarte y de compartir muchos momentos, de conocer su trayectoria profesional y su compromiso personal, entendí como se me definió la primera vez que le pregunte: «Pero Marcos, ¿tú a que te dedicas? Él me respondió: "Eduardo, me considero un arquitecto social"».

Auguro a este libro un largo y fructífero futuro. No sé si se tratará de un superventas. Desde luego, sí que será un libro de largo recorrido, pues cualquier directivo juicioso, independientemente de la organización que pilote –pública o privada, grande o pequeña– debería verificar cuál es el estado de salud o enfermedad de la organización en la que trabaja. Con esta herramienta única podrá hacerlo.

Eduardo Punset

03 Introducci n.qxp 16/04/2008 17:29 PÆgina 17

Introducción

La ciencia de la gestión directiva *[management]* se ha convertido en los últimos años en una de las disciplinas más demandadas en los cursos y seminarios de formación para directivos. Este hecho no es casual: la búsqueda de la mejora en las técnicas de gobierno es hoy en día una de las necesidades más acuciantes, frente a lo que ocurría en tiempos pasados. Varios son los factores que lo explican.

En primer lugar, la importancia del talento. Vivimos en una economía del conocimiento y los servicios donde las personas forman parte del alma de las empresas. Ello implica que el factor humano adquiere más relevancia que en décadas pretéritas caracterizadas por una economía agraria –la ventaja competitiva estaba en la materia prima–, en un primer momento, e industrial –la diferenciación estaba en el capital–, posteriormente. Los empleados han pasado de ser considerados meras cuentas de explotación a representar en muchas ocasiones el principal activo de la organización.

En segundo lugar, la escasez de mano de obra. Años atrás, el recurso humano era poco importante, abundante y fácilmente reemplazable en muchos países europeos. Hoy en día es relevante, escaso y difícilmente sustituible. El motivo no es otro que el envejecimiento de la población[1] como consecuencia del descenso de la natalidad. Cada año el número de trabajadores que llega al mercado de trabajo es menor y las posibilidades de captar talento son más reducidas.

03 Introducci n.qxp 16/04/2008 17:29 PÆgina 18

Ello ha dado lugar a lo que ha venido a denominarse el poder del empleado *[employee power]:* más que ser las empresas las que seleccionan a sus empleados, son éstos los que las eligen.

En tercer término, la fuerte competencia a la que asistimos. La situación que se vive en la mayor parte de las industrias es, por decirlo de una forma gráfica, de empate técnico. Los beneficios tangibles de bastantes productos se copian en tiempo real. Los precios también se encuentran bastante ajustados Las ventajas competitivas tienden a reducirse o casi a desaparecer en períodos cada vez más breves. La tecnología acorta los tiempos de espera. Antaño, cualquier invento o adelanto era fuente perdurable de ingresos durante largos períodos. Tardaba años en ser copiado. Hoy es cuestión de días, semanas o, como mucho, meses. Todo es replicable y con herramientas que permiten reaccionar con mayor velocidad de respuesta. La celeridad es quizá la nota más característica del entorno competitivo actual. En este contexto, la creatividad y la innovación permanentes son aspectos innegociables, lo que obliga a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, algo que sólo es posible cuando existe un fuerte compromiso con el proyecto organizativo.

El capital humano se revela en la actualidad, en múltiples organizaciones, como el verdadero motor diferencial de las organizaciones, y la gestión directiva en su impulsor indiscutible.

Según un reciente estudio publicado en la Harvard Business School, el 80% de los directivos piensan que en 2010 atraer y retener talento será la primera prioridad estratégica para las organizaciones. Los ejecutivos no tienen más remedio que hacer serios esfuerzos por mejorar día a día sus prácticas de gestión.

Cada día aparecen nuevas publicaciones y documentos sobre la materia. Hasta hace relativamente poco tiempo, las propuestas anglosajonas eran prácticamente las únicas tenidas en cuenta. El pragmatismo de este paradigma –no hay que olvidar que la rentabilidad es la mayor aspiración empresarial– le hacía merecedor de toda la atención.

03 Introducci n.qxp 16/04/2008 17:29 PÆgina 19

Actualmente, esa fuerte orientación a resultados hay que situarla en paralelo con una mayor atención a las personas. Siendo la causa final la misma –sin resultados, el liderazgo es una utopía–, los caminos pretéritos se revelan insuficientes. Que se alcance ese objetivo depende de tres elementos clave: captar talento, retenerlo e impulsarlo para conseguir aquellas metas que previamente han sido definidas.

El paradigma español tiene mucho que aportar en este sentido porque, sin descuidar el beneficio, pone más énfasis en el papel determinante de los empleados en las organizaciones, lo que le ha hecho valedor en los últimos años de un gran interés no sólo en nuestro país sino más allá de nuestras fronteras.

Entre las iniciativas aparecidas recientemente destacamos cuatro: la publicación de *Grandes creadores en la historia del management* (2001), obra en la que por primera vez figuraban 16 españoles entre los 91 referenciados a nivel mundial; la creación del Top Ten Management Spain (2002), exclusivo club que acoge a los diez mayores expertos españoles en gestión; la publicación del libro *Who´s Who en el management español* (2006), un compendio de las principales aportaciones, pensamientos y reflexiones de los principales referentes nacionales en gobierno empresarial; y la obra *Forjadores de líderes* (2007) que recoge los modos de trabajo en el ámbito del *coaching* de los mayores expertos españoles en esa área.

Dos son las conclusiones que merecen la pena ser subrayadas: primero, que la gestión cada vez es más importante; y, segundo, que las aportaciones de los pensadores españoles a esa ciencia están cobrando mayor protagonismo.

El trabajo que tiene el lector entre sus manos viene a representar un paso más en el intento por aportar, desde el viejo continente, nuevas ideas al ámbito de la gestión que permitan seguir mejorando los modos de gobierno. La obra supone una continuación de una publicación anterior, *Patologías organizativas*[2], aparecida en abril de 2007.

Aquel innovador estudio tenía por finalidad introducir el tema, resaltar que las organizaciones, al igual que las personas, tienen

03 Introducci n.qxp 16/04/2008 17:29 PÆgina 20

enfermedades que merman su capacidad de dar lo mejor de ellas mismas siendo necesario acudir a la consulta de un especialista que permita poner orden a la salud.

El presente texto analiza con detalle aquellas patologías más comunes en las empresas con el objetivo de conocer sus síntomas y causas, y así poder establecer un diagnóstico para, a partir de ahí, prescribir el tratamiento más oportuno que facilite la recuperación temprana y poder seguir compitiendo con éxito en el mercado.

Esta publicación tampoco supone un punto y final sobre el asunto de las patologías organizativas, sino más bien un punto y seguido. Muchas de las enfermedades aquí recogidas habrá que actualizarlas, otras nuevas aparecerán y algunas, seguramente, dejarán de existir gracias al desarrollo económico y empresarial.

Un ejemplo podrían ser las muelas del juicio. Hoy los nuevos retoños que vienen al mundo tienen menos dientes (y un problema menos). Frente a las cuatro muelas que tenían nuestros antepasados algunos sólo nacen ahora con dos. Los genes que hemos ido transmitiendo, según la fuerza de la selección natural, hacen que mantengamos y fortifiquemos lo necesario descartando lo improductivo. Es previsible que suceda lo mismo en las organizaciones.

Un par de consideraciones para acabar esta introducción. Sobre esta cuestión trabajaron conjuntamente en la década de los ochenta el profesor del Insead (Francia), Manfred F. R. Kets de Vries, y el profesor de Estrategia del HEC, en Montreal (Canadá), Danny Miller, cuyo trabajo quedó plasmado en la obra *The Neurotic Organization* (1984).

Bajo nuestro punto de vista sus aportaciones son interesantes aunque incompletas. Ambos autores se limitaban a resumir las enfermedades psiquiátricas (neuróticas) de las empresas cuando también pueden existir otro tipo de patologías como las físicas o las psicológicas.

Además, mientras que De Vries y Miller consideran que las organizaciones son el reflejo de las prácticas de sus directivos, la propuesta originaria del creador de *Patologías organizativas,* Fernández Aguado

03 Introducci n.qxp 16/04/2008 17:29 PÆgina 21

(y ahora también de los otros dos coautores que hemos trabajado con él en este diccionario) descansa en una visión diferente: las instituciones acaban por tener cierta vida. En ocasiones, los males de la organización son el resultado del comportamiento de los ejecutivos; en otras, sin embargo, hay organizaciones enfermas con directivos sanos que tienen que cargar sobre sus espaldas con el peso de las decisiones precedentes.

Las patologías aquí recogidas no son fruto de reflexiones teóricas de los autores, sino que cada una de ellas ha sido observada, tratada, o incluso sufrida en primera persona tanto en España como en múltiples países de Europa, América o África donde los autores han trabajado. No en vano, los tres hemos tenido la fortuna de trabajar en múltiples organizaciones, públicas y privadas, de muchos países el mundo.

Aclaramos, en fin, que este libro es la obra conjunta de los tres autores, si bien múltiples reflexiones proceden de la amplísima bibliografía de uno de ellos –Javier Fernández Aguado– y de los numerosísimos libros y estudios que se han publicado en diversos continentes sobre su pensamiento. No siempre lo citaremos así explícitamente, pero los conocedores de su obra enseguida lo detectarán.

Los autores

03 Introducci n.qxp 16/04/2008 17:29 PÆgina 22

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 23

1

Metodología

Ninguna vida es eterna. Lo mismo ocurre en las organizaciones: unas son más longevas que otras, pero todas tienen un ciclo vital. Hay muertes muy tempranas, otras más tardías, algunas duran décadas, pero ninguna organización es inmortal. No sólo somos *mortalis* (podemos morir) sino también *morituri* (tenemos que morir). La muerte es cierta, sólo el momento no es seguro *[mors certa, hora incerta]*. Lo único que nos falta poner es fecha en el calendario.

En el camino de la cuna a la tumba, el trayecto no suele ser rectilíneo. Ninguna biografía –ni en lo personal ni en lo profesional– es una línea recta. Si lo fuera, la conclusión inmediata a la que llegaríamos es que uno simplemente se ha limitado a cubrir el expediente sin asumir riesgos. Sin sufrimiento no hay crecimiento ni despliegue de potencialidades.

Esto no sólo ocurre con la vida, sino también con la salud, tanto en el ámbito más individual como en el organizativo. Ninguna persona se encuentra completamente sana y ninguna organización tampoco. Las empresas no se dividen entre perfectas e imperfectas –todas están necesitadas de algún punto de mejora–, sino entre organizaciones que ignoran sus limitaciones y aquellas que las reconocen, las asumen y tratan, en la medida de lo posible, de corregirlas.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 24

> Cuentan que en cierta ocasión le preguntaron al papa Juan XXIII:
>
> –En el Vaticano, ¿cuánta gente trabaja?
>
> A lo que el Pontífice respondió:
>
> –Aproximadamente... la mitad.

Ni siquiera aquellas organizaciones que desde fuera parecen pulcras e impolutas están libres de taras. La perfección sería, en sí misma y en nuestro mundo, una peculiar imperfección...

> Cuentan que una mujer, conocida por su perfección, un día decidió que ya era tiempo de casarse y, como era un ser tan perfecto, pensó que se merecía al hombre más perfecto. A todos los hombres que conocía los descartaba por ser demasiado altos o demasiado bajos, demasiado listos o demasiado tontos, demasiado fuertes o demasiado débiles... Así fueron pasando los años y cuando la mujer pareció encontrar a su hombre perfecto, éste la rechazó porque ella era demasiado vieja.

Nicolas Maquiavelo, en su obra más conocida, *El príncipe,* nos recuerda el carácter limitado de cualquier realidad: «Así pues en todos los asuntos humanos uno se da cuenta, si los examina de cerca, de que es imposible eliminar una inconveniencia sin que surja otra… Aquí, en todas las discusiones, uno debería considerar qué alternativa conlleva menos inconveniencias y debería adoptar ésta puesto que es la mejor opción: nunca se encuentra ningún tema claramente delimitado y no abierto a debate».

No hay organización que esté libre de dolencias y no requiera cuidados. «La vida es un arco iris que incluye el negro», afirma un proverbio checo. ¿Y qué hacer cuando uno tiene molestias? Acudir al especialista para que le trate. Si lo que tiene es un problema de vista, acude al oftalmólogo; si le duelen los oídos, al otorrino; y si ha tenido un esguince, al traumatólogo.

En la consulta médica y empresarial se suceden diversas etapas: la primera será el diagnóstico. Para ello es fundamental conocer los síntomas y las causas. Posteriormente habrá que aplicar el tratamiento.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 25

Luego, realizar un seguimiento y acudir a revisiones –chequeos periódicos– cada cierto tiempo para comprobar que todo sigue en orden.

1. Diagnóstico: modelo Gestión de lo Imperfecto[1]

El 50% de la solución a un problema pasa por un buen análisis. Realizar un buen diagnóstico inicial «es un medio imprescindible para definir si las cumbres a las que se aspira serán o no posibles. Hay patologías que son emergentes –no tienen solución– y otras deliberadas –que sí admiten un tratamiento específico–. Distinguir unas de otras no es una cuestión baladí, sino de suma importancia para evitar derrochar tiempo y esfuerzos al tiempo que anticipamos consecuencias emocionales negativas resultantes de no calibrar bien»[2].

Empeñarse en lo que no puede ser es propio de personalidades inmaduras todavía instaladas en la infancia. El hombre tiene amplias posibilidades de mejora, pero también cuenta con limitaciones, no es infinito.

Desde el punto de vista de las organizaciones, en este punto será necesario poner en marcha el modelo Gestión de lo Imperfecto *[Managing the Imperfect];* una radiografía o una analítica de la institución que nos permita visualizar con precisión qué ocurre realmente en la sala de máquinas de la empresa.

Este análisis no representa una posibilidad, sino una necesidad inherente a cualquier organización. El modelo Gestión de lo Imperfecto parte de la idea de que «cualquier persona u organización tiene áreas de mejora». Nada es perpetuo. Ni los períodos de bonanza, ni de alegrías, ni de consenso, ni de liderazgo... Alguno podría pensar que es así, pero antes o después, como sucede con los coches salidos de fábrica, los achaques del día a día harán necesarias revisiones o repuestos oportunos. La obsolescencia –del tipo que sea: física, emocional, mental...– es el destino natural de las personas y también de las instituciones:

> «Cada organización (…) tiene su período de maduración (…). Cada entidad tiene su tiempo, pero todas –antes o después– tienden

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 26

> a institucionalizarse. La transición de la época carismática a la burocrática suele recorrerse de forma casi inevitable a los pocos años de la puesta en marcha de un negocio. ¿Qué sucede cuando la organización, o una parte de ella, va anquilosándose y languideciendo? Si se gestiona bien ese proceso, puede incluso salir reforzada, pero pocos tienen la suficiente sabiduría para lograr que esto sea así, y muchas organizaciones que parecía que podían haberse comido el mundo acaban siendo otra más, tan marginales como las que venían a sustituir»[3].

Sólo quien asume con naturalidad sus debilidades está en el camino de emprender con éxito la conquista de nuevas fortalezas. El pensador José Aguilar, con su habitual brillantez, lo expresa con estas palabras: «Reconocer la imperfección de las organizaciones es enormemente estimulante. En primer lugar, nos vacuna frente la autocomplacencia. Sólo quien reconoce que no lo hace todo bien está en condiciones de afrontar procesos de cambio y mejora continua. En segundo lugar, nos hace más receptivos ante las voces de los empleados, clientes, proveedores (es decir, los diferentes grupos de interés o *stakeholders)*. Quien nos avisa de que su experiencia con nosotros no resulta positiva y memorable, no es un terrorista desestabilizador, sino la voz de nuestra conciencia, el mejor amigo con el que podemos contar. Las empresas que gestionan lo imperfecto abren sus oídos ante estas voces. Una característica de las empresas que no gestionan lo imperfecto es la actitud pasiva ante quien propone mejoras o la descalificación del que pone en cuestión nuestros actuales procedimientos»[4].

En la aplicación del modelo de Gestión de lo Imperfecto habrá que prestar atención a cinco apartados: la gestión de la imperfección del entorno; de la estructura organizativa; de los colaboradores (superiores, colegas y subordinados); de uno mismo; así como de la información que circula y cómo lo hace.

En cuanto al entorno, son muchas las posibles amenazas que pueden aparecer en cualquier proyecto empresarial y que pueden dar al traste con un negocio, desde la aparición de nuevos competidores con ventajas competitivas novedosas, la reducción de los márgenes por

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 27

el incremento de los costes por factores externos, el plagio o falsificación de los productos, etc.

Respecto a la estructura organizativa también son múltiples las posibles imperfecciones, desde la escasez de medios (financieros, tecnológicos, materiales, humanos...), hasta el clima de la institución –gobernada por incompetentes o autoritarios– o la carencia de canales de comunicación adecuados, entre otros.

Las imperfecciones de los colaboradores pueden ser contempladas desde dos puntos de vista: en sentido vertical, ya sea ascendente –con el jefe– o descendente –con el subordinado–, o en sentido horizontal –con los propios colegas.

Conviene advertir que el empleado 10 no existe. La consigna está, como predicaba Dwight D. Eisenhower (1890-1969), en seleccionar a los generales en función de sus virtudes y no por la ausencia de defectos. Algunas carencias de los subordinados pueden ser: no tener la formación suficiente, no escuchar, no obedecer, no saber trabajar en equipo, pecar de exceso de ambición, o no ser proactivos, entre otros aspectos.

Tampoco el jefe 10 existe. Siempre existe algún ángulo oscuro que no nos agrada del superior. Algunas limitaciones que se repiten entre los mandos directivos son: la falta de respeto, el no escuchar, el no comunicar, el no reconocer los méritos o el no pagar justamente.

Tanto en uno como en otro caso será importante poner de nuestra parte para aprovechar los vientos que soplan. Patalear por lo que podría ser y no es denota inmadurez y es una forma estupenda de malgastar tiempo y energía. La realidad es la que es y no la que nos gustaría que fuese.

En cuanto a la gestión de uno mismo –lo más complicado– se requieren una buena dosis de humildad y honestidad intelectual para hacer las paces con nuestra cara menos amable, algo que, por lo general, no suele ser habitual.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 28

Cuentan que, en cierta ocasión, alguien le dijo a Hegel:

–En realidad lo que dices no es así.

A lo que Hegel contestó:

–Entonces es la realidad la que se equivoca.

Ser capaz de reconocer las propias limitaciones no es labor sencilla. «Mirarse a sí mismo –señalaba el filósofo indio Krishnamurti– es muy difícil porque deseamos escapar de nosotros mismos». Se cuenta la historia de un individuo que se buscó afanosamente y, cuando finalmente dio consigo mismo, se encontró tan distinto que falleció del susto.

Particularmente relevante es este apartado es lo que se refiere a las cabezas directivas. Como afirmase Albert Schweitzer, «el ejemplo no es una de las maneras de influir en los demás, es la única» o, según reza el proverbio latino, las palabras mueven, los ejemplos arrastran *[verba movent, exempla trahunt]*. El directivo debe ir siempre abriendo camino si quiere que el pelotón de batalla acompañe. Con punzante ironía Giovanni Boccacio decía: «Haced lo que digo pero no lo que hago». Eso causa hilaridad en el personal y es fuente de desánimo permanente. Querer cambiarlo todo menos a uno mismo suena a tomadura de pelo.

En la tarea de mejora personal habrá que contar con la ayuda de un asesor. No se puede ser juez y parte al mismo tiempo. Para ello, y como nos recordaba san Agustín, hay tres pasos fundamentales: «Conócete, acéptate, supérate». El autoconocimiento es el punto de partida de este peregrinaje. Quien no sabe que no sabe no puede poner en marcha los mecanismos necesarios para conquistar cotas altas. Luego, hay que aceptarse –un pacto de no agresión con uno mismo–, algo que casi nunca resulta fácil. Todos conocemos taras de nosotros mismos que no nos alegran demasiado. Por último, hay que dar el salto, trazar un plan de acción y tener el coraje de llevarlo adelante.

Los mayores enemigos de este proceso son el orgullo –en muchos casos se identifica pedir ayuda con un síntoma de debilidad– y la falta de humildad. Quienes están demasiado seguros de sí mismos

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 29

no vislumbran exigencias de mejora. Muchos ven a los consultores, asesores o *coaches* como una amenaza para la integridad organizativa y la estabilidad personal. Estar abierto a la crítica sólo es propio de mentes lúcidas y personalidades fuertes que saben domesticar el ego, mal frecuente que sufren muchos directivos infectados del mal de altura.

Los aduladores ayudan a ocultar las limitaciones de los superiores restándoles oportunidades de mejora. Los halagos del séquito sacan brillo al ego y merman la objetividad tan imprescindible para el ejercicio del buen gobierno. Antístenes decía: «Vale más caer entre las garras de los buitres que entre las manos de los aduladores, porque aquéllos sólo causan daño a los difuntos y éstos devoran a los vivos». Tácito afirmaba algo parecido cuando decía que la peor especie de enemigos es la de los aduladores *[pessimus inimicorum genus laudantes]*. Y León Tolstoi (1828-1910) escribía en *Hadzhi Murat:* «La adulación de su séquito le llevó al extremo de no ver sus contradicciones, de no cotejar sus actos y palabras con la realidad, con la lógica ni siquiera con el sentido común: y estaba tan completamente convencido de que todas sus decisiones, tan insensatas, injustas y opuestas entre sí, resultaban sensatas, justas y equilibradas sólo porque eran suyas».

Rodearse de colaboradores críticos y exigentes sólo es propio de directivos fuertes que miran por el futuro de la organización. Los ansiosos de lisonjas, por el contrario, miran por sí mismos y buscan subordinados mediocres que no dañen su frágil autoestima necesitada de abalorios y lentejuelas.

El último de los apartados –el tipo de información que circula y el modo en que lo hace– tampoco resulta sencillo de manejar. El flujo de noticias cuando no está bien regulado se transforma en un significativo inconveniente dando lugar a un sinfín de rumores que van carcomiendo la estabilidad organizativa. Controlar y manejar los datos que se transmiten por la institución es uno de los grandes retos del líder. Como punto de partida, se puede decir que hay que comunicar lo que hay que comunicar, a quien hay que comunicárselo, en el momento y modo más oportuno.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 30

En el análisis de los cinco puntales que constituyen el modelo de Gestión de lo Imperfecto habrá que prestar atención a dos aspectos:

- Síntomas: «Se puede aprender mucho tan sólo observando», decía Yogui Berra. Intuir o detectar los síntomas es el paso previo para esclarecer las causas y hacer un diagnóstico riguroso. Para ello hay que captar los indicios. No siempre será fácil. En muchas organizaciones no toda la información está disponible y en otras serán los propios empleados quienes oculten datos con el objetivo de no ver mermada su posición. A veces, sin embargo, el clima de una organización puede palparse casi desde el momento que uno entra por la puerta. Basta ver la cara del paciente –el reflejo exterior de su vivir interior– para saber cómo respira la institución. Cada rostro organizativo exhibe su intrahistoria.

- Causas: un síntoma puede ser producto de varias causas. Habrá que saber en cada caso cuáles son éstas ya que el tratamiento será diferente. El diagnóstico de dos empresas puede ser el mismo: necesidades de financiación. Sin embargo, los motivos pueden ser diferentes; en un primer caso puede responder a una ampliación de negocio –la situación de éxito exige una nueva inyección de liquidez– y en otro al inicio de la actividad mercantil –en cuyo caso el riesgo puede ser superior.

Las posibles recomendaciones para la obtención de capital en ambos casos serán distintas. En la expansión, puede sugerirse la búsqueda de recursos ajenos en sus múltiples variedades que permitan el apalancamiento, mientras que en el nacimiento puede ser más oportuno el hacer un esfuerzo por reunir recursos propios.

Conocer las causas no es baladí. Lo que requiere cada organización es diferente, porque siendo las causas semejantes, las personas son diferentes, las circunstancias son diferentes o el sector es diferente.

2. Tratamiento: tres recetas para la curación

«No basta saber, hay que querer; no basta querer, hay que hacer», escribió Goethe. Es preciso llegar a la implantación. Conocidos los

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 31

síntomas y las causas, y establecido el diagnóstico queda una parte también compleja: el tratamiento.

Merece la pena recordar que en las organizaciones, según diversos estudios empíricos, tan sólo un 10% de las estrategias se implantan con éxito. El papel lo aguanta todo. El reto está en hacer algo de lo que se ha anunciado, el paso del discurso a la práctica.

En la aplicación del tratamiento conviene distinguir tres tipos de soluciones: medicina preventiva, curativa y paliativa.

Los médicos nos recuerdan con frecuencia la importancia de las revisiones periódicas con el objetivo de detectar posibles enfermedades. Anticiparse es una de las principales misiones de todo buen directivo.

Cumplir con el calendario de la ITV médica es inexcusable para el buen mantenimiento del cuerpo. Muchas patologías podrían haberse evitado de haberse pillado a tiempo y pequeños problemas sin importancia acaban convirtiéndose en males mayores cuando no se actúa con la diligencia adecuada. Las vacunas –cuya función es ir un paso por delante de la enfermedad– no son un capricho y permiten actuar a modo de inmunización evitando problemas más grandes.

No obstante, no siempre es posible prevenir, porque no todo se puede anticipar ni tampoco todo está en nuestras manos. Hay enfermedades que son el resultado de malos hábitos, pero en ocasiones son consecuencia de nuestros genes.

Cuando el mal es un hecho habrá que aplicar los remedios oportunos. A veces, la receta será cambiar hábitos poco apropiados por otros más convenientes. Cuando eso no sea suficiente, habrá que emplear un tratamiento farmacológico. Si continúa sin dar frutos habrá que utilizar medios más agresivos, como la cirugía o la quimioterapia. En diferentes casos, habrá que hacer uso de la psicoterapia.

En ocasiones, la solución no está ni en prevenir ni en curar, sino que el único remedio posible será paliar y hacer más llevaderos los problemas. Determinadas patologías son como el clima: están ahí y no

04 Cap 1.qxp 17/04/2008 9:47 PÆgina 32

pueden evitarse; lo que está en nuestras manos es aminorar sus efectos con un buen aparato de aire acondicionado, ponernos a la sombra, tomarnos un refresco, encender la calefacción o abrir el paraguas si llueve. «No somos víctimas de nuestro destino –afirmaba Nietzsche–, pero tampoco dueños del mismo».

Existen enfermedades degenerativas que por el momento no cuentan con tratamiento específico y que habrá que seguir investigando hasta dar con una solución oportuna. A veces, por circunstancias de mercado, no tendremos la posibilidad de cambiar de personal. Lo mismo sucede con los directivos, los equipos informáticos, o la nueva legislación... Hay cosas que no admiten cambios, al menos temporalmente. Las circunstancias también son un factor a tener en cuenta. Ser capaces de anticipar lo resoluble y lo irresoluble es muestra de buena praxis directiva. Con gran tino, y en línea con un pensamiento desarrollado nueve siglos antes por Marco Aurelio, aseguraba san Francisco de Asís: «Dios me otorgue la serenidad de cambiar las cosas que se pueden cambiar; de aceptar las que no se pueden cambiar; y la sabiduría para discernir unas de otras».

2.1. Modelo Gestión de la Voluntad Organizativa[5]: la voluntad en el proceso de recuperación

> «Como los atletas, los entrenadores tienen estilos diferentes, pero todos deben tener algo común: ser grandes comunicadores. No es sólo cuestión de que sepan ver qué debe hacer un atleta, sino que sean capaces de persuadirle para que lo haga».
>
> Will Carling y Robert Heller, *The way to win*

En la aplicación de cualquier tratamiento lo primero que tiene que existir por parte del paciente es voluntad de querer curarse. Nadie consigue lo que no quiere. Cualquier proceso de recuperación exige una fuerte autodeterminación. Escribió Pananti: «Lo que en circunstancias graves más suele faltar a los hombres no es ni el talento ni el sentido común, sino el carácter y la voluntad; más daño suele venir de la debilidad y de la nimia desconfianza de sí mismo que de la arrogancia y de la impetuosidad desenfrenada».

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 33

El modelo Gestión de la Voluntad Organizativa *(Will Management)* sostiene que «es imposible sustituir la voluntad de los diversos miembros de la organización. Y forzarla mediante controles exhaustivos es algo costoso, porque el exceso de vigilancia define un juego de incumplimientos sucesivos: la gente acaba encontrando resquicios para burlar los corsés que no acepta»[6].

John Maynard Keynes (1883-1946), en *Liberalism and Labour,* afirmaba: «El problema político de la humanidad es combinar tres cosas: eficiencia económica, justicia social y libertad individual». El mayor enemigo de la voluntad es la Dirección por Amenazas (DPA), la quintaesencia del autoritarismo. La voluntad ganada con la técnica del *manu militari* no es voluntad, sino simplemente un sucedáneo. Las pseudolealtades obtenidas de esta manera funcionan sólo a corto plazo. La gente cumple las órdenes mientras no le quedan alternativas, pero en cuanto halla resquicios, hace las maletas y emigra. Además, durante su estancia en la empresa, buscará excusas para tomarse la venganza por su cuenta y resarcirse de los desplantes.

Según Jack Welch, «en un entorno en el que hemos de obtener todas las buenas ideas que tengan los hombres y mujeres de la organización, no podemos permitirnos unos estilos de gestión y dirección que supriman e intimiden»[7]. Lao Tse aseguraba: «El mejor soldado jamás ataca. El luchador superior triunfa sin violencia. El conquistador más grande vence sin combate. El director más eficaz dirige sin imponer. A eso se le llama ecuanimidad inteligente; a eso se le llama conocimiento de los hombres».

Ken Blanchard, autor de *The one minute manager,* afirma que «dirigir bien no es lo que se hace cuando estás ahí, sino lo que sucede cuando no estás ahí». Personal implicado con el proyecto que no necesite que le estén mirando ni empujando. No se pueden secuestrar voluntades durante mucho tiempo; al final, alguien viene al rescate del talento. No se puede gobernar sin el consentimiento del gobernado. Se podrán imponer conductas temporalmente, pero no de manera indefinida. El talento, cuando se le intenta dominar, acaba rebelándose.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 34

Sin embargo, ganarse la voluntad del equipo no es sencillo. Primero, porque lo mejor de las personas no se compra: «Puede adquirirse en el mercado el tiempo de un hombre, también su presencia física en una oficina, e incluso ciertos movimientos musculares. Pero jamás está en venta el entusiasmo, la fidelidad a un proyecto, etc. No se comercializa la entrega de los corazones, de los cerebros, las almas o las intenciones. Todo eso hay que merecerlo»[8]. En segundo lugar, porque las motivaciones son diferentes en cada individuo, lo que funciona para uno falla para otro. Por eso, un directivo debe ser un especialista en cada una de las personas que tiene alrededor. No debe contar más que hasta uno. Tercero, porque las motivaciones cambian con el tiempo, y lo que ayer era válido hoy no lo es tanto; hay que estar actualizando recurrentemente los mecanismos de motivación.

En la Gestión de la Voluntad tienen que coincidir tres aspectos: lo que tengo que hacer, con ser capaz y que me guste. Hay que acomodar al talento allí donde puede dar lo mejor de sí mismo que habitualmente es en aquella actividad con la que más se disfruta. Las condiciones económicas tienen que ser externamente competitivas e internamente equitativas. Además, el proyecto tiene que ser ilusionante, que detrás exista algo por lo que merece la pena luchar. Por último, es importante que el entorno sea el adecuado. Proporcionar un clima de confianza –para que el talento no se sienta agarrotado– y cooperación –para que exista unión– donde el empleado se sienta reconocido es una de las principales misiones del directivo.

Ese reconocimiento no tiene tanto que ver con el *quantum* como con saber que a uno le tienen en cuenta. La Madre Teresa de Calcuta afirmaba: «Amar debería ser tan natural como respirar. No intentéis acciones espectaculares». Tom Cash, de American Express, aseguraba que «los seres humanos necesitan que se les reconozca y recompense cuando hacen esfuerzos especiales. Pero no es preciso darles mucho. Lo que desean es que se les dé prueba intangible de que uno realmente aprecia lo que hacen. El premio realmente es sólo símbolo de eso». De esta manera lo expresaba un autor anónimo: «Arrojad un hueso a un perro y con él se largará con el rabo entre las patas sin la más leve demostración; pero llamadlo cariñosamente, dadle el hueso con vuestra propia mano y os agradecerá el detalle».

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 35

Muchas veces los vínculos emocionales proceden de las pequeñas cosas que están al alcance de la mano: «No ha sido descubierto el país de las maravillas –el mundo de la utopía: como la etimología griega enseña es u-topos, un no lugar, algo inexistente–, pero sí se encuentran situaciones organizativas mucho más parecidas o a un cielo o a un infierno. La diferencia entre unas y otras no son habitualmente grandes cosas, sino detalles pequeños que hacen que sea posible desarrollar un trabajo subjetivo satisfactorio, incluso en contextos en los que el trabajo objetivo –lo que hay que hacer– resulta maquinal, arduo o cargante»[9].

2.2. Modelo de Dirección por Hábitos (DPH)[10]: la disciplina en el proceso de recuperación

«La vida es fácil espejo para el rey y para el esclavo.
Es, ni más ni menos, lo que somos y hacemos.
Si entregas a los demás
lo mejor que en ti tienes,
con creces volverá a ti lo mejor».

Mag. S. Brides

Una vez ganada la voluntad habrá que trabajar los hábitos. Las voluntades débiles se traducen en discursos; las voluntades fuertes, en actos. Tener buena salud no se improvisa. En la mayor parte de los casos asistimos a declaraciones de buenas intenciones que el tiempo revela que no pasan simplemente de eso. Y es que los asustadizos del cambio hacen suya la máxima de que es peor el remedio que la enfermedad.

Los tratamientos hay que cumplirlos a rajatabla para que el proceso de mejora tenga lugar. Hay que ser disciplinado. No obstante, en ocasiones las enfermedades no son más que el resultado de un conjunto de malos hábitos pasados, por lo que antes de nada habrá que desprenderse de los comportamientos dañinos. Keynes aseguraba que «lo más difícil del mundo no es que la gente acepte nuevas ideas, sino que olvide las antiguas». Goethe apuntaba algo semejante: «Ten cuidado con lo que aprendes que no podrás olvidarlo».

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 36

Por este motivo, es deseable que la promoción de hábitos retadores comience a edades tempranas. Así lo resalta Platón: «¿Te das cuenta de que lo más importante es siempre el comienzo de cualquier cosa, especialmente en el caso de que sea a la vez joven y tierno? Pues es entonces principalmente cuando toma forma y adquiere la modelación que se quiere imprimir en ello»[11]. Más adelante, este mismo texto platónico subraya nuevamente este aspecto: «Si desde la infancia se trabajara podando en tal naturaleza lo que, con su peso plúmbeo y su afinidad con lo que tiene génesis y adherido por medio de la glotonería, lujuria y placeres de esa índole, inclina hacia abajo la vista del alma; entonces, desembarazada ésta de ese peso, se volvería hacia lo verdadero, y con ese mismo poder en los mismos hombres vería del modo penetrante con que ve las cosas a las cuales está ahora vuelta»[12].

Tomás Moro en *Utopía* (1516) escribe: «Si toleráis que vuestro pueblo esté mal educado y sus modales corruptos desde la infancia, y después los castigáis por los crímenes a los que su primitiva educación les ha abocado, se llega a la terrible conclusión de que primero los hacéis ladrones y los castigáis después».

Los hábitos se construyen a base de la reiteración de actos. Aristóteles decía: «Ni una sola golondrina ni un solo día hacen verano, ni un día ni un poco de tiempo hacen al hombre dichoso o feliz». A fuerza de actuar un día y otro en un determinado sentido el hábito va calando en el individuo. El músculo toma forma y coge fuerza con el ejercicio. Es por ello que la consecución de directrices valiosas exige esfuerzo y también paciencia, y aquí radica la mayor diferencia entre unas personas y otras, entre unas organizaciones –fuertes y decididas– y otras –pusilánimes y retraídas–. Mientras unas organizaciones se empeñan en autoconstruirse, otras se afanan en autodestruirse. No caben soluciones intermedias:

> «Sólo de ti depende si, haciendo lo que debes hacer, tú mismo te vas a realizar o perderás la oportunidad de autorrealización. A ti te está prescrita la autorrealización, y sólo tú mismo eres su autor. De ti mismo dependes, a ti mismo te sitúas, a ti mismo te dominas, a ti mismo te posees (...). Nadie te robará a ti mismo, pero tú mismo puedes robarte»[13].

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 37

Cada decisión nos impulsa o nos retrae; nos eleva o nos reprime un poco más. La disciplina está en el medio de ambas posibilidades. No existen atajos. Don Quijote se lo recordaba a su escudero del siguiente modo: «Sábete Sancho que no hay un hombre que sea más que otro, sino que hace más que otro». También el escritor británico James Allen (1864-1912) se refería a esta cuestión poniendo el énfasis en cómo el mayor enemigo –o aliado– del hombre es él mismo:

> «Obsérvate a ti mismo, amigo mío.
> Tú posees todo aquello que grandes hombres tuvieron.
> Dos brazos, dos manos, dos piernas, dos ojos
> y una mente pasa usar, si estás despierto.
>
> Tú eres el mismo obstáculo que has de superar.
> Tú sólo has de señalar a dónde quieres ir,
> el objetivo que quieres conseguir
> y el sacrificio que estás dispuesto a pagar.
>
> Coraje y valor deben venir de ti,
> que toda persona marca su camino.
> Obsérvate a ti mismo, amigo mío,
> tú posees todo aquello que grandes hombres tuvieron.
> Con el mismo equipaje, ellos empezaron.
> Pon en ello, pues tu empeño y di: "Yo puedo"».

La adquisición de hábitos estimulantes –generosidad, fortaleza, prudencia, ambición, valentía, sinceridad, justicia, reciedumbre, sencillez, responsabilidad, puntualidad, fidelidad, paciencia, rectitud, amabilidad, entre otros– nos pone en el camino del logro de metas valiosas. «El hábito es al principio ligero como una tela de araña, pero bien pronto se convierte en un sólido cable», reza un proverbio árabe. Las costumbres asumidas nos consienten llegar donde previamente hubiese sido inimaginable alcanzar. Los hábitos potencian nuestras actitudes, superando de algún modo aptitudes que nos hubieran mantenido aherrojados, de no habernos atrevido a superarlos mediante un esfuerzo continuado.

En la medida que uno se autoposee –los hábitos nos permiten actuar voluntariamente en un sentido u otro ganando la victoria sobre noso-

04 Cap 1.qxp 17/04/2008 9:48 PÆgina 38

tros mismos– se es libre. Matthias Caludius afirma que nadie es libre hasta que es señor de sí mismo. De otro modo la persona queda a merced de las apetencias y las pasiones que pueden conducir –como potro desbocado sin riendas– al despeñadero. Saber contenerse es sinónimo de fortaleza. El filósofo Eugenio D´Ors (1881-1954) en *La filosofía del hombre que trabaja y juega* (1914) escribía:

> «Lo que da valor a una vida son las tentaciones a las que no se ha querido ceder. La frondosidad de un árbol viene de aquellas ramas que a tiempo le fueron podadas. El clasicismo de una obra de arte vale lo que valen las expresiones que se han sacrificado por ella. Fuerte es una prosa por las cosas que en ella no han sido dichas. Fuerte es un poema por las imágenes en él desechadas. Fuerte una arquitectura por los ornamentos de los que se ha sabido prescindir. Y un amor, fuerte por los besos que no se han dado».

Contar con hábitos consolidados no significa poseerlos indefinidamente. Hay que cuidarlos y ejercitarlos constantemente; de otro modo, se pierden. El Estagirita así lo precisa: «No es suficiente haber recibido la educación y control adecuados en la juventud, es preciso que en la madurez se practique lo que se aprendió, y acostumbrarse a ello».

Cuando una persona deja de hacer ejercicio durante algún tiempo, luego, la vuelta, si es que uno consigue retomarla, resulta más ardua. Estar en forma no se improvisa y tampoco es fruto de la inercia. Los hábitos hay que trabajarlos a diario. No es suficiente ganar una batalla, lo importante es ganar la guerra.

El modelo de Dirección por Hábitos-DPH tiene por objetivo, en primer lugar, definir qué hábitos son convenientes para los empleados y el equipo; y, en segundo término, mostrar las vías para asumirlos. La DPH contempla a la persona no como lo que es (primera naturaleza), sino como lo que puede llegar a ser (segunda naturaleza). Existen presupuestos de partida inevitables –la genética cumple su papel–, sin embargo, las posibilidades de mejora son sustanciales. Aunque una parte de nosotros está condicionada desde el principio, el margen que queda por delante es aún mayor, y el ejecutivo es un impulsor en el proyecto de desarrollo de cada una de las personas que componen el equipo.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 39

En este proceso hay que tener en cuenta un último aspecto: las recaídas. En la búsqueda de los hábitos más convenientes, los momentos de debilidad pueden –y suele ser así– hacer acto de presencia. En la aplicación de cualquier tratamiento siempre hay fases de bajón. Es normal que el fumador de tabaco, tras abandonar el hábito de la nicotina, tenga un desliz y acabe con un cigarro en la boca. También suele ocurrir entre los sometidos a dieta severa. A pesar de cumplir estrictamente con el manual de instrucciones, es normal que antes o después la tentación del atracón pase por la cabeza y se acabe ingiriendo más grasa de la debida. Lo mismo sucede con aquellos inmersos en duros procesos de rehabilitación en los que tras largos meses de esfuerzo físico con el fisioterapeuta no se aprecian apenas mejorías.

En este punto conviene resaltar la importancia de tener una actitud positiva ante la enfermedad, en particular, y ante la vida, en general. Afrontar con optimismo los momentos menos dulces predispone a que las cosas mejoren de verdad ya que uno se afanará en no dejarse dominar por la tentación de abandonar. Julián Marías, en *La felicidad humana* (1987), escribe: «Llevamos bien el estar mal hoy si pensamos que mañana vamos a estar bien. Por el contrario, aunque nos sintamos bien, si creemos que mañana nos vamos a sentir mal, dejamos de sentirnos bien». Bruno Bettemlheim, en *Sobrevivir* (1976), apunta: «El dolor, por fuerte que sea, se hace más llevadero si uno está convencido de que con el tiempo se curará. La peor calamidad es tolerable si uno cree que pasará. La angustia más penosa se alivia tan pronto como la tranquilidad está al alcance de la vista».

2.3. Modelo Gestión de los Sentimientos Organizativos: los estados de ánimo

«Es la misma lluvia la que en la tierra inculta
hace crecer zarzas y, en los jardines, flores».

L. V. Beethoven

Los estados de ánimo, positivos y/o negativos, provocan –para bien o para mal– verdaderos milagros. Los sentimientos intensifican nuestros pensamientos conduciéndonos hacia lo mejor o lo peor.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 40

El efecto placebo[14] –es decir, la mejoría que experimenta un paciente al injerir sustancias sin ningún efecto para el organismo– es una realidad contrastada en el ámbito médico. La relación entre mente y cuerpo es una evidencia conocida desde hace tiempo. Muchos son los ejemplos que así lo atestiguan. En el mundo de las organizaciones también ocurre, aunque muchos no hayan reparado en ello. El modelo Gestión de los Sentimientos Organizativos *(Feelings Management)*[15] aborda este tema en profundidad.

Las entidades, al igual que los individuos, se alegran y se entristecen; se entusiasman y se deprimen; exultan o se hunden anímicamente:

> «Los estados emocionales colectivos suponen un estado de opinión acerca de la organización. Con independencia de la pertinencia o no de ese juicio, condicionan irremediablemente el destino de la compañía, limitando o impulsando sus acciones y resultados. Las vivencias y los estados emocionales conviven diariamente con las personas y en los equipos. Podríamos intentar ignorarlos, pero no podemos evitar sus incuestionables consecuencias»[16].

Dentro de una organización que no funciona bien, el talento se contrae y pasa desapercibido; está cohibido. Dentro de un equipo que funciona bien, cada persona termina pareciendo mejor de lo que es; el talento se expande, alcanza cotas insospechadas, despliega todo su arsenal y da lo mejor de sí mismo.

Los entornos son liberadores o tóxicos, hacen que aflore lo mejor o lo peor del individuo: «El resultado logrado por una organización empresarial no sólo depende del saber y el querer. Existe otra variable que tiene un efecto multiplicador sobre las dos anteriores e impulsa o limita poderosamente sus posibilidades: el sentir. El estado emocional de un equipo influye en su desempeño. Una institución donde se extiendan envidias, recelos, pereza, tendrá distintas posibilidades que aquella en la que se respira confianza e ilusión»[17].

Algunas investigaciones han llegado a cuantificar que entre el 30 y 40% de los resultados de negocio dependen del contexto en el que uno se desenvuelva. Hay entornos estimulantes y entornos desmotivadores, y los directivos son los principales responsables de éstos.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 41

Mens sana in corpore sano, suele afirmarse. Cuando el cuerpo anda flaco de defensas las posibilidades de hacer frente a los virus –externos e internos– son limitadas. Por este motivo, una de las principales misiones de cualquier ejecutivo en puestos directivos es inyectar ilusión y entusiasmo. Ha de convertirse en un vendedor de utopías creíbles. El optimismo y la actitud positiva forman parte del ADN del líder del siglo XXI. En un mundo más competitivo y exigente, sólo con gran energía y fuerza puede hacerse frente a los múltiples desafíos con los que las organizaciones tienen que lidiar. El ex consejero delegado de General Electric, Jack Welch, aseguraba: «El mundo será de los líderes apasionados y con empuje; gente que no sólo tenga una cantidad enorme de energía, sino que pueda proporcionársela a aquellos a quienes conducen»[18].

El buen ánimo y el optimismo describen al directivo ejemplar. Por su parte, el directivo pesimista es un amargado y... amarga la vida a otros: ni vive ni deja vivir. Mientras que el optimista ve una solución a cada problema, el pesimista encuentra un problema a cada solución. Mientras el optimista descubre oportunidades; el pesimista inventa excusas. Helen Keller en *Optimismo* (1903) escribe: «Ningún pesimista ha descubierto el secreto de las estrellas, ni ha navegado por mares desconocidos, ni ha abierto una puerta al espíritu humano».

Muchas veces, el salir adelante no es tanto una cuestión de aptitudes (poder) como de actitudes (querer). Ella Wheler Wicok lo expresaba con estas palabras: «Nuestras vidas son canciones. Dios escribe la letra y nosotros la música que queremos y la canción se hace triste según el compás que hayamos imaginado para ella».

El profesor de Dinámica de las Organizaciones de la Universidad de Michigan, Karl Weick, cuenta que durante unas maniobras militares en Suiza, un joven teniente de un destacamento húngaro en los Alpes mandó a un pelotón de soldados a explorar una montaña helada. Poco tiempo después comenzó a nevar y dos días más tarde la patrulla aún no había vuelto. El teniente pensó angustiado que había enviado a sus hombres a la muerte. Al cuarto día, los soldados regresaron al campamento. El oficial, sorprendido, les preguntó qué les había ocurrido y cómo habían conseguido volver. El pelotón contestó

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 42

que se habían perdido y que poco a poco su ánimo se fue consumiendo hasta que uno de ellos encontró un mapa en su bolsillo. Esto les tranquilizó. Esperaron a que la tormenta pasara y valiéndose del mapa dieron finalmente con el camino de vuelta. El oficial estudió detenidamente el mapa y comprobó que no era un mapa de los Alpes, sino de los Pirineos[19].

Lo que les salvó la vida no fue el mapa, pero la cartografía les sirvió para levantar el ánimo del grupo y encontrar el camino de regreso.

Contemplar la realidad con mirada positiva hace la vida más llevadera, ayuda a pasar los tragos con mejor tono y permite poner en marcha los mecanismos de la creatividad. Por el contrario, maldecir –al mercado, los compañeros, los clientes, la vida en general...– contribuye a hundirse. Hay personas expertas en ponerse la venda antes de hacerse la herida privándose constantemente del disfrute del presente. El filósofo británico Bertrand Russell (1872-1970) en su obra *La conquista de la felicidad* (1930) apunta: «No existe prueba objetiva de que las fresas sean buenas o malas. Para quienes les gustan, son buenas; para quienes no les gustan, no lo son. Pero a quienes les gustan gozan de un placer que los otros no tienen».

Los problemas son un estorbo –así suele ser para los débiles– o una ocasión de mejora –así suele ser para los fuertes–. El crecimiento está estrechamente relacionado con la capacidad de hacer frente a la adversidad. Sólo alcanzan la cima quienes han comprendido que todo logro subrayable entraña en su seno dificultades. Afrontarlos con optimismo ayuda a sortearlos más fácilmente. Noel Clarasó lo decía de esta manera: «Lo bueno de los grandes problemas humanos y hasta de los pequeños problemas de cada uno de nosotros es que todos están siempre sin resolver. Vivir no es saborear las soluciones. Vivir es navegar entre los problemas, de uno a otro, a través del agua tibia y sabrosa del mar inmenso de todo lo posible». Por su parte, Víctor Hugo escribió que «el futuro tiene muchos nombres: para los débiles es lo inalcanzable; para los temerosos, lo desconocido; para los valientes es la oportunidad». Una vida sin problemas es una vida sin interés. La gente de valía quiere retos; la gente menos válida lo único que anhela son despreocupaciones.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 43

Entre una visión positiva o negativa de la realidad, es mejor optar por la primera opción porque no se gana nada con la segunda. Lengel sostiene que «un fracasado gasta tanta energía en su tarea de fracasar como la que gasta una persona afortunada en alcanzar el éxito». El optimista es vidente de sus triunfos. La doctora Susan C. Vaughan lo recoge así en su obra *La psicología del optimismo,* en la que refleja la teoría del vaso medio lleno o medio vacío: «El optimismo es como una profecía que se cumple por sí misma. Las personas optimistas presagian que alcanzarán lo que desean, perseveran, y la gente responde bien, con entusiasmo. Esta actitud les da ventaja en el campo de la salud, del amor, del trabajo y del juego, lo que a su vez revalida su predicción optimista». El pesimista, por su parte, también es vidente, pero de sus derrotas. Isaac Singer así lo resalta: «Si continúas diciendo que las cosas van a salir mal tienes buenas probabilidades de convertirte en un profeta».

La explicación es sencilla. Los sentimientos son contagiosos: «Ante el temor, cualquier nueva noticia se recibe intuitivamente con miedo. De forma paralela, ante la alegría y el optimismo, las novedades son inicialmente percibidas de forma creativa, con entusiasmo e ilusión. Esa retroalimentación hay que cuidarla, pese a contar con un funcionamiento espontáneo. Llevado al extremo, el sentimiento de temor llega a producir un carácter asustadizo, que haría percibir cualquier realidad o innovación como una amenaza, y no como una oportunidad. Unos sentimientos optimistas conducen a una percepción creativa y los obstáculos son vivenciados por los audaces como apasionantes desafíos».

De igual modo que se cumple el pueden, porque creen que pueden *[possunt quia posse videntur],* también habría que precisar que el miedo a la crisis genera crisis. Es conocida la historia de un ciudadano que vendía bocadillos al lado de una carretera. No veía la televisión, ni oía la radio, ni leía la prensa, pero vendía unos bocadillos que tenían gran aceptación en el vecindario. El éxito de su producto le llevó a alquilar un terreno sobre el que construyó un pequeño local con un gran letrero en el que se decía: «Compre y disfrute del mejor bocadillo». Anunciaba con gran entusiasmo e ilusión su producto. La popularidad le animó a ampliar el negocio. El incremento de la demanda le

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 44

impedía atender él solo a todo el mundo por lo que le pidió a su hijo que abandonara la universidad donde estudiaba fuera de la ciudad y regresara para ocuparse del negocio familiar. A la vuelta el hijo le dijo:

> –Padre, ¿no escuchas la radio ni lees los periódicos? El país está sumido en una profunda crisis.
>
> El padre pensó entonces:
>
> –Mi hijo estudia en la universidad, saca buenas notas y debe saber de lo que habla. Además, lee la prensa, escucha la radio y ve la televisión. No puede equivocarse.
>
> El padre empezó a comprar menos pan y menos carne, quitó el enorme letrero que daba la bienvenida a los clientes con el lema «Compre y disfrute del mejor bocadillo», canceló el alquiler el terreno y dejó de anunciarse.
>
> Las ventas comenzaron entonces a caer y un día le dijo a su hijo:
>
> –Tenías razón hijo mío, las cosas están realmente mal. Estamos inmersos en una auténtica crisis.

3. Automedicación y *coaching*[20]: el proceso de acompañamiento

¿Es posible la automedicación? Esta pregunta se la harán muchos directivos. Alguna organización tendrá la tentación de suministrarse ella misma los remedios. Para dolencias de tipo menor es posible y hasta recomendable, con la finalidad de no perder tiempo y dinero. Pueden ser los casos de un resfriado, una gripe, un dolor de cabeza, una mala digestión, una pequeña herida o algo de fiebre, entre otros. Todos tenemos nociones médicas de andar por casa que nos sirven para salir a flote con los pequeños dolores. Aspirinas, gelocatil, agua oxigenada, mercromina, algodón, tiritas, vendas... suelen formar parte de nuestro botiquín personal.

Las enfermedades más graves, sin embargo, exigen acudir al especialista, ponerse en sus manos y no tomar nada sin prescripción médica. En el ámbito empresarial la recomendación será acudir a asesores, consultores o contar con un *coach* personal.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 45

El *coaching* es un sistema de asesoramiento personalizado *[one to one]* que tiene por objetivo ayudar a conocernos mejor a nosotros mismos con el fin de identificar nuestras fortalezas y debilidades para potenciar las primeras y limar las segundas. Nos ayuda a comprender mejor quiénes somos y quiénes queremos llegar ser y, luego, a adquirir las habilidades necesarias para conseguirlo.

La visita a un *coach* no es opcional, sino una decisión altamente recomendable. Debería ser el médico de cabecera de los directivos. Es una herramienta de gran valor –siempre que se utilice bien y se encuentre la persona apropiada, de otro modo se incurrirá en graves errores médicos que causarían daño– por varias razones:

- Percepción: vemos las cosas como somos, no como son. Contemplamos la vida desde una microatalaya –la nuestra– que dista mucho de atrapar la realidad en toda su amplitud. Contar con otras opiniones facilita hacerse una idea más precisa de quiénes somos y dónde estamos para, posteriormente, establecer un plan de recuperación estimulante.
- Objetividad: tenemos vínculos afectivos con nuestro ser y resulta inviable la imparcialidad. Observamos la parte más agradable de nuestro ser y somos indiferentes respecto a nuestras debilidades. En cierto modo, vemos lo que queremos ver, y así es complicado que cualquier proceso de mejora tenga lugar. La claridad exige distancia para reconocernos y emprender la marcha del crecimiento personal.
- Mal de altura: los estudios demuestran que, a medida que un directivo escala posiciones en la pirámide empresarial, la opinión que tiene de sí mismo y la que tienen los demás tiende a ser divergente. Con la altitud puede perderse el sentido de la realidad. Es necesaria la ayuda de alguien –el *coach*– que nos ayude a poner los pies en el suelo y así contemplar las cosas con menos apasionamiento.
- Método: en otras ocasiones sabemos qué hay que mejorar, pero no cómo hacerlo. Nos falta conocimiento técnico sobre la materia. El especialista nos pondrá el tratamiento correcto en cuanto a medicamentos, dosis requeridas y tiempo de duración.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 46

En este proceso, una de las cualidades más importantes que debe reunir un buen médico-*coach* es saber escuchar. Tener empatía –del griego *empatheia,* sentir dentro– y ser capaz de ponerse en el lugar de la persona que tiene enfrente. Muchos problemas se podrían resolver prestando más atención a nuestro interlocutor. Gustav Eschheiser, en su obra *Apariencias y realidades,* escribe: «Si la gente que no se comprende, al menos comprendiera que no se comprende, entonces se comprenderían mejor que cuando, sin comprenderse, ni siquiera comprenden que no se comprenden los unos con los otros».

Por otro lado, hablar tiene un gran valor terapéutico para la persona que atraviesa por una situación dolorosa. Representa un gran alivio psicológico y ayuda a ver las cosas con más perspectiva y amplitud de miras. Saber escuchar es una manera saludable de contribuir a la felicidad del otro. Y es que, visto desde el otro ángulo, una alegría compartida se transforma en doble alegría; una pena compartida, en media pena.

Para que haya apertura y el paciente se exprese abiertamente –sin ocultar datos, sin temores, sin vergüenzas, sin miedos...– se necesita un requisito indispensable: la confianza. Sin ésta no hay comunicación. La persona se mantiene hermética, cerrada y rígida, y así es imposible que ningún proceso de *coaching* tenga éxito.

La confidencialidad –el secreto médico– es otro de los rasgos inherentes a una relación de *coaching.* Preservar el anonimato supone respetar al máximo la dignidad del ser humano que tenemos enfrente. Por el contrario, cuando lo privado se convierte en público pierde todo su encanto y la ruptura está servida.

Con estas premisas y haciendo del diálogo sincero el instrumental médico, se tendrán los datos precios para establecer un diagnóstico apropiado y diseñar posteriormente un plan de acción.

La misión de un *coach* es, en primer lugar, conocer y aceptar el punto de partida de su paciente reconociendo hasta dónde se puede llegar. Buen recordatorio son las palabras de Douglas Mallock:

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 47

> «Si no puedes ser pino en la cima de la colina,
> sé hierba en el valle, pero sé la hierba mejor junto
> al torrente.
>
> Sé arbusto si no puedes ser árbol.
>
> Si no puedes ser camino real, sé atajo.
>
> Si no puedes ser sol, sé estrella.
>
> No vencerás por el volumen, sino por ser el mejor
> de lo que seas».

Teniendo en cuenta los límites del *coachee* –su constitución y organismo– es preciso diseñar y aplicar los medios para alcanzar la meta. En el proceso, el *coach* –como el médico– debe ser auténtico y decir en todo momento la verdad a su paciente aunque sin renunciar a la sensibilidad necesaria –la anestesia– a la hora de transmitir los mensajes.

A partir de ahí el objetivo del *coach* es pasar consulta cada cierto tiempo con el objetivo de comprobar el grado de avance experimentado: cómo se han ido cicatrizando las heridas y si se ha producido alguna posible infección. La voluntad es imprescindible en este punto. No es posible ofrecer ayuda si el paciente no está dispuesto a aceptarla. Luego, habrá que sacrificarse y poner todos los medios para curarse. La disciplina –tomarse la medicación, cumplir la dieta, asistir a rehabilitación...– es imprescindible para que el cambio se produzca.

La paciencia es otro requisito imprescindible en el proceso de curación personal. Quien es un maestro en paciencia es un maestro en todo. La paciencia lo alcanza todo. Cualquier plan de recuperación lleva su tiempo que, según el tipo de dolencia, la gravedad y la clase de paciente –ningún individuo responde igual que otro al mismo tratamiento–, será de mayor o menor duración.

Tras una fractura, por ejemplo, será preciso escayolar y permanecer en reposo con el pie en alto. Después habrá que comenzar a caminar con un par de muletas que sirvan de apoyo. Pasado un tiempo, no será necesario más que un bastón. Más adelante habrá que empezar a caminar sin ayuda, a medida que el músculo va fortaleciéndose,

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 48

combinando en algunos casos con un período de rehabilitación. En última instancia, el *coach* deberá dar un paso al costado y dejar que el *coachee* camine por sí mismo. Habrá llegado el momento de dar el alta al paciente.

Las situaciones más tensas se viven en la unidad de vigilancia intensiva. Igual que existe la UVI en los hospitales y centros sanitarios, lo mismo ocurre en el ámbito de las organizaciones. También hay entidades que se encuentran en la UVI y se debaten entre la vida o la muerte. En la mayor parte de los casos son empresas que están en suspensión de pagos y cuyo primer objetivo, antes de pensar en cualquier tratamiento, es estabilizar al paciente, cortar hemorragias, evitar pérdidas de sangre y cuidar los órganos vitales. Suelen ser situaciones críticas que requieren una fuerte inyección de capital con asunción de deudas, renegociación de pasivos, etc.

Durante el proceso de *coaching* es importante que el entorno insufle apoyo. En el ámbito médico, además del buen ánimo de los profesionales de la medicina que deben creer en la grandeza del ser humano, también será necesario contar con el apoyo y la comprensión de los más allegados, fundamentalmente la familia y los amigos.

En el ámbito organizativo, estas funciones las desempeñará el *coach* y también el conjunto de personas más próximas al *coachee.* Cultivar la amistad –la verdadera– es otra de las sugerencias recomendables. Los amigos también nos ayudan a conocernos mejor al tiempo que sugieren sendas interesantes para crecer como personas sin renunciar a la propia identidad. Ralph Waldon Emerson (1802-1883) escribió: «El esplendor de la amistad no radica en una mano extendida, en la bondad de una sonrisa o en el placer de una compañía, sino en la inspiración del espíritu al descubrir que alguien cree en nosotros y está dispuesto a brindarnos su confianza». Los amigos nos mejoran como individuos. Haciendo un símil, puede decirse que, si se vive entre codornices, es muy difícil aprender a volar como las águilas. El novelista inglés Charles Kingsley (1819-1875) así lo destaca: «Los hombres son falsos si conviven con mentirosos; ruines, si con avaros; vanidosos, si con presumidos; y, en general, se asimilan los vicios de la gente de su intimidad».

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 49

Sembrar amistad, sin embargo, no resulta sencillo, se requieren algunos presupuestos de partida:

- Discreción: un amigo es aquella persona delante de la cual se puede pensar en voz alta. La amistad implica abrir las puertas de la intimidad y dejar que otro pase a nuestra morada personal, algo que sólo es posible con un número limitado de personas. Ana Frank, en su *Diario*[21], escribe: «Tengo a mis parientes, a mis tías, que son muy buenas, y un buen hogar. Al parecer no me falta nada, salvo la amiga del alma. Con las chicas que conozco lo único que puedo hacer es divertirme y pasarlo bien. Nunca hablamos de otras cosas que no sean las cotidianas, nunca llegamos a hablar de cosas íntimas. Y ahí está justamente el quid de la cuestión». Saber guardar un secreto es propio de las amistades leales. Poner mordaza a la lengua es una condición que resulta indispensable en cualquier relación entre amigos.

- Aceptación: «No liberes al camello de su joroba –afirmaba G. K. Chesterton– podrías estar liberándolo de ser camello». Respetar la individualidad de la otra persona, única e irrepetible, es imprescindible para que una buena amistad cuaje.

  Tagore lo expresaba de manera magistral: «Los que me aman en este mundo hacen todo cuanto pueden por retenerme, pero tú no eres así en tu amor, que es más grande que ninguno, y me tienes libre».

  > Cuentan que dos matrimonios estaban tomando café. Las dos señoras se apartan un poco de sus maridos y después de comentar lo caro que está todo, lo buena persona que es el novio de la niña y otros temas sin importancia, una le dice a la otra:
  >
  > –Verdaderamente puede decirse que tú y tu marido formáis una pareja ideal. Tenéis los mismos gustos, las mismas aficiones...
  >
  > –Es verdad –responde la otra–, pero me ha costado más de veinte años que se acomodara tan perfectamente a mí.

  Intentar esculpir y amoldar a otra persona según nuestra forma de ser y ver el mundo representa una de las mayores faltas de respeto a la dignidad humana.

04 Cap 1.qxp 16/04/2008 17:18 PÆgina 50

- Generosidad: la amistad es exigente, demanda tiempo y sacrificios. No puede andarse con prisas y mirando el reloj; necesita que el minutero se detenga y las horas ralenticen su paso. Las palabras de Martín Descalzo son esclarecedoras: «Ser un buen amigo o encontrar un buen amigo son las dos cosas más difíciles del mundo porque suponen la renuncia a dos egoísmos y la suma de dos generosidades. Suponen, además y sobre todo, un doble respeto a la libertad del otro y esto sí que es casi pedir un milagro». La reciprocidad –como escribe Shakespeare– está implícita en cualquier relación de amistad: «El verdadero amigo te socorrerá en la amistad, llorará si te entristeces, no podrá dormir si tú velas y compartirá contigo las penas del corazón».

  Merece la pena, para acabar, recordar el *Cántico a la amistad* de H. E. Ratti:

  «Es el más noble de los sentimientos
  y es siempre el más humilde.

  Crece al amparo del desinterés,
  se nutre brindándose y
  florece cada día con la comprensión.

  Su sitio está junto al amor,
  y únicamente los honrados pueden tener amigos,
  porque a la amistad,
  el más ligero de los cálculos la lesiona.

  Como es un bien reservado a los elegidos,
  resulta el sentimiento más
  incomprendido y el peor interpretado.

  No admite sombras ni dobleces,
  rusticidades ni renunciamientos;
  exige, en cambio, sacrificio y valor,
  comprensión y verdad.

  ¡Verdad! Sobre todas las cosas».