

5311.04

VIVIR ES ELEGIR Y ELEGIR ES PRIORIZAR

TO LIVE IS TO CHOOSE AND TO CHOOSE IS TO PRIORITIZE

Santiago Álvarez de Mon
Profesor Ordinario, IESE

Resumen

El autor reflexiona sobre el liderazgo y su relación con lo cotidiano, lo imperfecto, lo no planificado. El directivo no puede esperar a que la vida sea fácil, a que las circunstancias sean perfectas. El arte de liderazgo se basa en la búsqueda de la verdad, la fortaleza para hacer lo que se tiene que hacer y un corazón sensible a lo invisible, que marca la diferencia.

“Soy proclive a ignorar la información que no concuerda con el estereotipo que me he forjado, mientras tiendo a recordar perfectamente la información que cuadra con él”. Muchos políticos, periodistas, consultores, profesores, maestros de la comunicación y del regate virtual, quedan retratados por el incisivo brochazo de **Goleman**. El primer deber del buen liderazgo es enamorarse de la realidad, aprehenderla en su vastedad y dinamismo, observarla con ojos limpios y penetrantes, recorriendo todos los rincones y pliegues de su superficie. O hacemos las paces con los hechos o estaremos siempre a tortas con la palabra. Sólo captando y descifrando las claves de la realidad de mi familia, de mi equipo de colaboradores, de mi empresa, de mi país, puedo transformarla y mejorarla. No se puede actuar sobre lo que se desconoce, obvedad desapercibida para tanto autista suelto que selectivamente elige el paisaje que quiere ver. *“No se fíe usted del narrador sino de la historia”*, máxima traicionada a diario.

“Somos ríos que vamos a dar a la mar”. El inmenso genio del poeta certifica que el desplazamiento es inherente a la naturaleza humana. ¿De qué se trata entonces? De aprender a nadar en aguas turbulentas, único modo de viajar y llegar a buen puerto. Cuando se trata de navegar en corrientes desatadas, ¿ofrecemos resistencias los humanos? Sí, en cantidad

y calidad. ¿Qué hace el líder transformador? Estudiarlas, comprenderlas y salvarlas, facilitando los medios para eliminar los miedos que atenazan y socavan cualquier atisbo con sabor a novedad. Es legítimo aspirar y llegar a zonas de confort pero sólo como estancia para repostar y cargar baterías, no es ese nuestro destino y condición. Viajan más lejos y seguros quienes montan tiendas de campaña, depositando su confianza en el talento y espíritu humanos, que los que invierten en ladrillos y estructuras anquilosadas en el tiempo. En cierto sentido, liderar es molestar a la gente con retos y deberes a un ritmo que pueda digerir y asimilar. De ahí mi sospecha de liderazgos ñoños que me eternizan en la droga dura del chupete intelectual y moral. Quien asocie liderazgo con ausencia de problemas, tiene un problema.

El punto anterior me empuja en los brazos del conflicto, tabú innombrable en tantas instituciones. *“La sa-*

trapa entre sus garras? Esa no es la cuestión sino arbitrar una respuesta inteligente y sólida para que el conflicto sea civilizado, leal y enriquecedor. Repase su biografía, la vida nos susurra al oído que la sorpresa, el susto y el disenso son nuestro hábitat natural; por tanto, fuera excusas y racionalizaciones interesadas.

Las consideraciones anteriores me animan a escribir sobre el carácter del directivo. ¡Son tantos los directivos que saben lo que tienen que hacer pero no lo van a hacer! Fortaleza y determinación, virtudes cultivadas al amparo de la voluntad, se tornan así estratégicas y nucleares en el quehacer diario del directivo. *“Hace falta no poco valor para mirarse en el espejo insobornable de la soledad y tropezar con los límites”.* La soledad, partera discreta y recia de tantas buenas nuevas, es un espejo insondable donde se miran pocos, sus recados pueden llegar a asustar. *“Lo que tengo que hacer es todo aquello que me*

Quien asocie liderazgo con ausencia de problemas tiene un problema

lud se basa en un cierto grado de tensión, la tensión existente entre lo que ya se ha logrado y lo que todavía no se ha conseguido; o el vacío entre lo que se es y lo que se debería ser...”. El drama de algunas organizaciones instaladas en la indiferencia y la apatía es la ausencia de controversia, de debate, de crítica, de contraste, de conflicto –tiene su magia y energía ocultas para quienes se adentran en sus secretos- en definitiva, de libertad. Sólo en el regazo de ésta se puede arribar a la armonía y paz soñadas. ¿Que no es fácil manejarlo con espíritu constructivo y sentido de la oportunidad? Evidentemente, para eso le pagan y, si no, que dimita. ¿Que la crisis es insaciable y puede devorar nuestras mejores energías? Claro, y si le asusta, dedíquese a otro asunto. ¿Que el estrés me acecha y

concierno, no lo que la gente cree. Es fácil vivir en el mundo, según la opinión del mundo; es fácil vivir en la soledad, según la propia opinión; pero el hombre grande es el que en medio de la muchedumbre conserva con perfecta dulzura la independencia de la soledad”.

Frente a binomios claustrofóbicos y empobrecedores, moda-uniformidad, súbdito-colectivismo, encuesta-política, mediocridad-estandarización, propongo paradojas sinérgica y fecundas, soledad-compañía, persona-comunidad, singularidad-unidad, independencia-interdependencia, libertad-responsabilidad, ciudadano-civilización.

Corolario natural de lo dicho, la realidad de un equipo que suma y multiplica circunvalando la dramática impotencia del llanero solitario. *“Dos*

son mejor que uno si los dos actúan como uno”, telegrafía sabiamente el entrenador de baloncesto del equipo universitario de Duke, **Mr. K.** Ese actuar como uno exige mirar en la misma dirección, confianza mutua para dialogar sobre temas escurridizos, compromiso total para alcanzar las metas propuestas y una responsabilidad solidaria que descansa sobre la responsabilidad personal de cada uno de sus miembros. Los **Zander** lo expresan bellamente en su libro *“The art of possibility”*: *“El nosotros surge cuando abandonamos el modelo de miedo, comparación y lucha, y trabajamos en un esquema de abundancia, comunidad y apoyo”*. Todo un alegato a favor del verdadero espíritu de equipo, aquél que moviliza el talento individual al servicio de un proyecto común.

Dado que hablo de talento, bueno será recordar la reflexión de **Gracián**: *“Cualquiera hubiera triunfado de haber descubierto su mejor cualidad”*. Triunfar, la sensación de plenitud y desarrollo, es la vocación universal de todo ser humano, no puede ser el privilegio de una élite afortunada. Para que esa aspiración legítima se vea realizada, se ha de sopesar y depurar ese *“su mejor cualidad”*, que me recuerda nuestro viejo refrán: *“Lo que Natura no da, Salamanca no presta”*. Salamanca tiene una importante tarea que desempeñar y para la misma bueno será pertrecharse del esfuerzo y disciplina que se echa de menos en tantas aulas y claustros. Sin embargo, Salamanca debiera tener en cuenta a *natura*, y no volverse imprudentemente contra una realidad de dones, talentos y discapacidades que es menester reconocer y aceptar. **Romano Guardini** lo dice mejor: *“Uno no crece saliendo de sus carriles”* y, si se intenta, tarde o temprano nos espera un accidente fatal. El liderazgo en el que creo tiene instinto para olfatear ese talento natural, colocarlo en el sitio donde pueda mostrar todo su arsenal, para luego, a base de tropiezos y triunfos, ir cultivándolo en el suelo fértil de la vida, la universidad por antonomasia.

En un mundo supuestamente global no puede faltar una breve alusión

a la cuestión filosófica de los valores. *“Estamos encogidos y replegados sobre nosotros mismos y no vemos más allá de nuestras propias narices. Pareceles estar fuera de su elemento cuando están fuera de su pueblo. Vayan donde vayan, se aferran a sus maneras y abominan de las extranjeras. La mayoría no hacen la ida más que para la vuelta”*. Más allá de diferencias que nos enriquecen y completan, somos misteriosa e intrínsecamente iguales, estamos cosidos a unos valores que nos dignifican como especie. *“Preguntáronle a Sócrates que de dónde era. No respondió que de Atenas sino del mundo. El que tenía su imaginación más llena y más amplia, abarcaba el Universo como si fuera su ciudad, llevaba sus conocimientos, su trato, sus afectos, a todo el género humano, no como nosotros que sólo miramos lo que hay bajo nuestros pies”*. Sabio y oportuno recordatorio para un planeta donde los localismos proliferan por doquier. En la manoseada era de la globalización, debiendo ser el liderazgo el arte de la inclusión, instalarse en el agravio comparativo permanente, en el victimismo plañidero, es una opción suicida y retrógrada. La densidad moral del concepto nos recuerda que liderazgo y valores apátridas y universales como la libertad, la honestidad, la justicia, la solidaridad, la amistad, están dramática y felizmente vinculados.

convierte en imperativo crucial e inexcusable. *“Es tan cierto como prodigioso que verdad y error manan de una misma fuente, por lo cual no se debe con frecuencia hacer daño al error ya que al mismo tiempo se le hace a la verdad”*. Sólo desde una relación humilde y humorística con el error se puede aspirar a aprender... y desaprender, verbos sinónimos dados los vicios y prejuicios acumulados en nuestro viaje. **Marco Rupnik**, jesuita, filósofo, teólogo, artista encargado por el Papa de los mosaicos de la capilla **Mater Redemptoris**, lo expresa muy bien. *“Dios no está en la cima de la perfección, ahí sólo está la soberbia”*. Siendo la perfección la dirección del trayecto, que no se alcance en absoluto desmerece nuestro cansino caminar, el reto es gestionar algo tan molesto y modesto como la imperfección. De nuestra relación con ella dependen nuestra profesionalidad y aprendizaje, y, lo que es más importante, nuestra felicidad y sabiduría.

Ligado al asunto de los valores, para que el talento de hombres y mujeres renueven su compromiso, se antoja imprescindible ofrecerles trabajar en un proyecto o causa que merezca la pena. Los profesionales sanos e inquietos inquieran el porqué de las cosas, bucean en las razones de ser de su empresa, escudriñan en la lógica y consistencia moral de sus decisiones, ahí encuentran su acomodo y renovación permanentes. *“El in-*

Liderazgo y valores apátridas y universales como la libertad, la honestidad, la justicia, la solidaridad, la amistad, están dramática y felizmente vinculados

En este trazo no puede faltar el componente pedagógico del liderazgo en palabras de **Alejandro Llano**: *“El proceso de institucionalización del aprendizaje”*. Si de aprendizaje de adultos se trata, la gestión del error se

terés principal del hombre no es encontrar el placer o evitar el dolor, sino encontrarle un sentido a la vida”. ¿Tiene sentido lo que hago? ¿Tiene sentido el rumbo de mi vida? Cuestiones indefectiblemente asociadas a

nuestros valores más íntimos, al liderazgo, no sólo no le molestan, sino que se atreve a aventurar una respuesta. Los norteamericanos suelen decir: *“Where there is a will, there is a way”*. Más veces de las debidas el management discute y pontifica sobre the way cuando la clave reside en *the will*. Teniendo claro éste, the way fluye natural tarde o temprano. Nos falta intensidad, pasión, ilusión, imaginación, muchas organizaciones languidecen entre normas, organigramas, Comités, procedimientos y sistemas de control diseñados para vigilar y tener amarrado al ser humano, el eterno flemón. Ofrézcale una

causa atractiva y noble, y se sorprenderá de su respuesta y descaro.

La última frontera del arte de dirigir, la que marca ciertamente la diferencia, la traza el corazón. En él se esconden las emociones y sentimientos que hacen que la gente exprese su energía y se deje la piel. *“Conocemos la verdad no sólo por la razón sino también por el corazón”*. Éste tiene razones que la razón no entiende. Estamos muy necesitados de un corazón inteligente que incorpore a sus latidos y vibraciones los mensajes de la razón. Escuchados y analizados éstos, corresponde al corazón tomar el mando de las operaciones y ser el úl-

timo decidor. *“No se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos”*. Sabiduría ancestral de El Principito, libro de la adolescencia que hay que rescatar, estudiar y vivir en la madurez. Entre líneas, silencios, gestos y miradas cómplices vive un arte, liderar e influir en los comportamientos y sentimientos del ser humano, que se ríe de la ortodoxia y “lógica” del que vive atrapado en teorías y modelos carentes de pulso. Por eso el título del artículo, siendo una experiencia vital, a usted le toca protagonizarla. Todo lo demás es distracción académica. ■

(De IESE)



La mutua que nos une

Mutualia, entidad nacida de la fusión de Mutua Vizcaya Industrial y Pakea, es la mutua de accidentes de trabajo líder en el País Vasco. Con la atención personalizada de siempre, con más recursos y con mayor proximidad.



902 540 250
www.mutualia.es