



Soy un hombre feliz

Soy un hombre feliz. Me ruboriza confesarlo. Pero es así. Sin embargo, cuando miro a mi alrededor, cada día observo más personas que no lo son. No se sienten protagonistas de su actividad profesional, y menos aún dueñas de su destino. Piensan que sólo son pieza de un engranaje. La desilusión y la sensación de derrota se generalizan. Y como justificación de esta profunda resignación, adquiere categoría de verdad inmutable la creencia de que las empresas no tienen alma.

Es esa creencia, tan extendida como perversa, es una falacia. Las empresas sí tienen alma. Y cara, y ojos que inspiran confianza, y manos que se estrechan con franqueza. Las empresas son el resultado de la sonrisa y del buen hacer de sus directivos. La sonrisa se contagia. Y el buen hacer se aprende y se desarrolla.

Sería frustrante, en mi caso que, como emprendedor, no sintiera como propio el proyecto al que damos vida, y del que soy accionista. Pero, la cuestión que muchas personas me plantean es: ¿Es posible vivir sensaciones semejantes en una gran compañía de la que no se es dueño?

A quienes hacen los grandes discursos de estas compañías se les llena la boca con términos como implicación. E insisten una y otra vez a sus directivos

medios que ellos son los auténticos pilares y protagonistas de la empresa. No sé cuánto hay de verdad en esa afirmación, y cuánto de consciente demagogia. Pero lo que sí suele ser cierto es que esos mandos intermedios son los verdaderos hacedores de la cuenta de resultados.

Y sin embargo, muchos de ellos no se sienten directivos, aunque sean responsables de equipos y presupuestos. Algunos se consideran a sí mismos capaces de medio pelo. Otros, marionetas cuyo guión lo escriben otros. La mayoría percibe que su margen de decisión es muy estrecho. Pero también están los que se creen dueños de su destino y perciben que deciden e influyen en el de la empresa a la que pertenecen. ¿Dónde radica la magia?

Ni la empresa es una democracia, ni todo el mundo tiene que estar de acuer-

do con las decisiones. Pero el trabajo no es una realidad ajena a otros ámbitos del hombre. Sentirse importante es clave para identificarse e implicarse en una comunidad (en una familia, en un grupo de amigos, en un club social...). Y cuando eso sucede, el hombre se siente parte de ella, la percibe con orgullo y la defiende como propia. La comunidad aporta cosas al hombre, y el hombre se esfuerza en aportar lo mejor de sí mismo a la comunidad.

Claro está que esto no siempre ocurre así. A veces, los hombres se excluyen de estos grupos, y dejan de entregar aquello que llevan dentro. Suele ocurrir cuando el grupo hace algo con lo que no está de acuerdo el hombre.

En el ámbito profesional sucede igual. Una empresa es una entidad con ánimo de lucro apoyada en una organización

jerárquica de la que brotan decisiones que, con mejor o peor fortuna, van cayendo en cascada a lo largo de la pirámide organizativa.

Las grandes decisiones estratégicas son esqueletos desnudos que a lo largo de su caída se sirven de posteriores procesos de decisión que las hacen reales y operativas. En cada escalón jerárquico, en cada departamento, en cada ámbito en el que las personas tienen o pueden tener influencia, se toman decisiones.

Y todas las decisiones son percibidas como importantes por aquellos que se ven afectados por ellas. Del proceso de tomar decisiones van a depender muchas cosas. Entre otras, que el resto de esa pirámide inferior (y especialmente los colaboradores más directos) decidan entregarse en cuerpo y alma a la causa, o se excluyan. Esto es cada día más fre-

cuente y los termómetros del orgullo de pertenencia a algunas de nuestras grandes empresas parecen caer en picado. No estar necesariamente de acuerdo con todo lo que se hace en su empresa es una cosa. Percibir y expresar profundos desacuerdos con casi todo es otra.

Cualquier directivo tiene la responsabilidad de tomar decisiones. En lo que de usted depende, en su departamento ¿dónde y cuándo se toman las decisiones? Y, sobre todo, ¿quién y apoyado en qué?

Resulta inquietante observar cómo se afronta este delicado proceso en muchos casos. Hace dos años pude presenciar cómo una alta directiva comentaba con profunda convicción que “en mi sueldo está tomar decisiones, a veces valientes y poco agradables”. Y en la de sus colaboradores, acatarlas. Para ello, lo más que alcanzaba a solicitar con muy buenas

formas (esas nunca están de más), es el beneficio de la duda: “confiad en mí”.

Pero las personas no se entregan en cuerpo y alma a proyectos y decisiones que no han gestado, que no comprenden. Tomar decisiones es un arte, y requiere esmero, tiempo y consultas. Pero muchos directivos no siempre están dispuestos a invertir en ese proceso.

Abrir una ronda de consultas previas conlleva tiempo y retarda el proceso. Y si además se pretende realizar de una manera honesta, sin manipular hábilmente la opinión del consultado, se corre el tremendo riesgo de escuchar aquello que no se desea.

Si lo anterior no fue suficiente, y aún duda sobre la conveniencia de abrir ese sincero período de consultas, siempre le queda el recurso de autoconvencerse de que ninguno de sus colaboradores está tan preparado ni atesora tanta información y experiencia como usted mismo. En definitiva, nadie va, al menos significativamente, a mejorar su decisión.

Pero, ¿qué es más importante? Tomar la decisión, o que se cumpla y lleve a efecto en la manera más óptima. ¿Es posible esperar que la decisión logre su efecto deseado sin el concurso de un equipo. Si se piensa que lo importante es la implementación de la decisión y que para ello necesita un equipo, tendrá que realizar esa incómoda ronda de consultas.

No, no se trata de recabar un sentir general, ni de indagar sobre el clima laboral que se respira en el departamento. Si eso no lo conoce de antemano, son muchos los deberes que usted tiene pendientes. Se trata de ser más valiente, y de considerar a sus colaboradores como



profesionales maduros, capaces de aportar y sumar talento. También se trata de una oportunidad para desarrollarles y, de paso, podrá resultar fácil descubrir hasta qué punto algunas personas de su equipo merecen más apoyo y confianza.

Pero, *¿cómo hacerlo?* De manera honesta y transparente. Sea usted claro y directo. *¿Acaso no desea conocer qué harían ellos en su lugar?* Entonces, *¿por qué no se lo pregunta directamente?* Bastará con una mera exposición previa de la situación (seguramente bien conocida por ellos), y con la declaración del objetivo último perseguido, para a continuación lanzar la pregunta: “y tú, *¿qué propones que haga?*” Es más, si usted es un virtuoso de la sutileza, utilice el plural: “y tú, *¿qué propones que hagamos?*”

A partir de aquí, no se relaje. Es ahora cuando comienza lo bueno. Puede que le sorprendan aportándole nuevas ópticas que usted no había considerado.

Y si lo que escucha lo encuentra disparatado, no lo rebata ni lo discuta, simplemente pregúntele a su interlocutor qué

es lo que conseguirían si actuasen así. No le haga consciente de los perjuicios y riesgos que correría su departamento si se tomase la disparatada decisión que le están proponiendo. Logre que sea su interlocutor quien los descubra, porque así se dará cuenta. Además, habrá aprovechado una excelente oportunidad de desarrollar a su colaborador, haciéndole comprender lo difícil que a veces resulta ser directivo y asumir responsabilidades. Sin pedírselo, él le otorgará su confianza. No pretenda el beneficio de la duda, busque el entendimiento y encontrará el compromiso y la entrega.

■ **No pretenda el beneficio de la duda, busque el entendimiento y encontrará el compromiso y la entrega.**

Las personas somos complicadas, pero no tanto. Haciendonos partícipes es probable que nos impliquemos. Cuando sentimos que se nos tiene en cuenta, es probable que demos a manos llenas. Cuando hemos vivido activamente el

proceso de toma de una decisión, sabremos defenderla con solidez y poner empeño en su ejecución. En definitiva, sólo cuando se nos invitó a entrar en esa cocina íntima en la que se guisan las decisiones, hacemos nuestros los platos, los servimos con agrado y nos aseguramos de su éxito.

¿Hace su entorno profesional a la medida del hombre?

1- *¿En cuántas ocasiones, sin que se lo soliciten, ha realizado una propuesta a su jefe? No exija a sus colaboradores la iniciativa y proactividad que usted no demuestra con su superior.*

2- *¿Cuánto tiempo ha dedicado a escuchar lo que sus colaboradores piensan sobre usted y sobre sus decisiones? Si usted no les regala ese tiempo, no espere que ellos le regalen ni su tiempo ni su esfuerzo.*

3- *¿Cuántas decisiones preconcebidas ha cambiado en virtud de lo que su equipo le ha aconsejado? Si usted no está abierto a otras ideas, no genere falsas expectativas ni se engañe a sí mismo.*

4- *Cuando comunica una decisión, ¿cuánto tiempo dedica a explicar los motivos y cuánto en solicitar adhesión o exigir cumplimiento? Todo lo que dedicó a lo segundo lo restó de lo primero, desperdiciando su tiempo y el de sus colaboradores.*

5- *Y sobre todo, ¿cuántas veces ha preguntado a sus colaboradores directa y expresamente qué harían ellos en su lugar? No se responda usted mismo. Pida a sus colaboradores que le recuerden cuándo lo hizo por última vez.* ■

