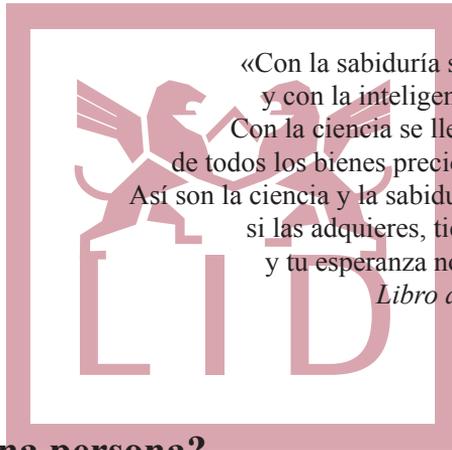


1

Dirección por hábitos



1. ¿Qué es una persona?

La premura que imprime el día a día lleva a desatender casi inconscientemente temas esenciales para nuestra existencia y nuestro quehacer. La cuestión sobre qué es una persona es de las más difíciles de responder. Por eso, tantas veces se obvia y se opera como si se supiera lo que en realidad se ignora. En mi opinión, una persona es esencialmente un ser que busca la felicidad. Pero no lo hace de cualquier manera. Su indagación no es fría y distante. En ella, por decirlo de algún modo, le va la vida.

Es tal la fuerza de ese impulso que nada detiene a la persona en su consecución. Cuando algún obstáculo dificulta el sendero, lo evita. Y cuando esto le resulta imposible, lo convierte en un mal menor con el que convivir.

Con frecuencia, la carencia de habilidades directivas de algunos ejecutivos torna odioso el trabajo. Sus colaboradores, al sentirse tratados como inmaduros o como niños, reaccionan como tales en una perversa forma de profecía autocumplida. La desmotivación es lamentablemente promovida por quienes no han alimentado legítimas ilusiones en quienes de ellos dependían.

La felicidad que toda mujer y todo hombre pretenden se plantea muchas veces de forma paradigmática. Todos vivimos más o menos explícitamente en función de modelos. Consideramos, explícita o implícitamente, que un paso es valioso si nos acerca a ese arquetipo y lo juzgamos dañino si nos aleja de él.

A diferencia de lo que creen unos cuantos nostálgicos, el momento actual no ha eliminado esos modelos, sino que los ha simplificado. Ese reduccionismo nos ha dañado porque, al no captar matices, genera una frustrante simplificación. Cuando menos, se cae en la vulgaridad. El sistema económico liberal ha impuesto, en algunas expresiones, un daltonismo existencial en el que el ser de la persona ha sido reducido a su tener o, en el caso de las entidades mercantiles, a la capacidad de generar recursos. Es un grave error convertir esos elementos, relevantes pero irremediamente parciales, en punto de referencia último de lo que la criatura humana sea. Cuando se mercantiliza a la persona, en realidad está perdiéndose lo mejor de ella, al igual que alguien que se limitase a considerar el montante de un Velázquez o de un Goya estaría desaprovechando la oportunidad de un goce estético al que no puede marcársele precio.

Recuerdo, para el caso, una anécdota que gustan narrar algunos escritores judíos. Se encuentra en la obra de Roman Frister *La gorra o el precio de la vida*. El hebreo polaco Slonimski (1810-1904), uno de los coinventores de la máquina de calcular, fue convocado ante el zar. Antes de entrar, le advirtieron:

—En su presencia no puede hablarse si él no lo indica.

El prepotente monarca planteó un problema aritmético y comenzó a afanarse en su solución. Slonimski lo resolvió antes, y así lo hizo saber.

La mirada del zar fue cruel, y su comentario aplastante:

—Máquina, bien; judío, mal.

Es preciso que los directivos aprecien no solo la rentabilidad inmediata generada por una persona, sino el valor mismo del ser del hombre. Esto es más embarazoso porque nos enfrentamos, en un mundo en el que la tendencia a la simplonería es marcada. Y la realidad es compleja; más aún, paradójica.

Apresurarse en la valoración de lo que las personas son supone no respetarlas, perdiéndose, en buena medida, su capacidad de aportar valor añadido a las organizaciones.

Liderar, tal como he compendiado en otras ocasiones, es lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer. Resulta más arduo que imponer comportamientos. Es decir, que haga lo que no quiere hacer. El adiestramiento genera efectos a corto plazo, mientras que la formación de personas asegura allegar frutos en el medio y el largo.

Gobernar ha de consistir en facilitar que la gente se haga grande no reduciendo o acallando potenciales. Liderar implica munificencia, cierta inmolación voluntaria. No es fácil, porque la envidia —del latín, *in-videre*: no ver o contemplar con reticencias— entorpece el descubrimiento del bien de los demás. Cuando un directivo se deja atenazar por esa patología, se veda lo más grande y mejor: lo que los demás pueden aportar.

Escribió un clásico: «Así como el dardo arrojado con gran fuerza, cuando choca en una parte dura y resistente se vuelve contra el que lo arrojó, así también los movimientos de la envidia, sin que perjudiquen al envidiado, se convierten en heridas para el envidioso. Porque, ¿quién por angustiarse y afligirse disminuyó los bienes del prójimo? Antes bien, el que se entristece por el bien de los demás a sí mismo es a quien asesina». Quien se abandona al reconcomio pone su pequeñez en conocimiento de otros.

Cada uno forja su personalidad: somos el objeto y el fruto de nuestra propia lucha. Cuando nos conquistamos, ardua lucha que lleva toda una vida de victorias y derrotas, entendemos mejor a los demás. La inflexibilidad es con frecuencia manifestación de exigua profundidad. Es habitual en los nescientes, quizá por haber accedido sin suficiente edad o preparación

a puestos de gobierno o porque prefieren protegerse en el cumplimiento sistemático de normativas, con independencia de que sean procedentes.

En la búsqueda entusiasta de la felicidad hay que concederse y conceder la oportunidad de encontrar la dicha en el desarrollo profesional. De otro modo, se genera inhibición.

Resulta más fácil tratar con autómatas que con personas, pues tan solo se precisa de la abstracción, de cierto alejamiento de lo inmediato. Sin embargo, cuando de personas se trata, el excesivo distanciamiento es negativo porque no existen el hombre o la mujer abstractos, sino seres reales, con necesidades concretas y aspiraciones definidas, a las que habrá que proporcionar sendas factibles. Como apuntaba el biólogo Edward O. Wilson sobre el marxismo, una teoría que en esencia considera a los seres humanos meros engranajes de la historia para conseguir un imposible mundo perfecto, «bella teoría, especie equivocada».

Cuando una saludable tensión por abordar la paradójica complejidad del ser humano no se da, el trato con los demás se torna difícil y a veces casi maléfico. Desdichadamente, los hombres pueden llegar a hacerse intolerables a los otros. La carencia de correctas relaciones interpersonales suele ser fruto del apresuramiento, de la falta de consistencia. Como si aún fuesen inmaduros, algunos quieren configurar la realidad —y a los demás— a su imagen y semejanza. Y, además, aspiran a hacerlo con premura, a menudo creando organizaciones terribles e implacables, que son reflejo de las actitudes de esos individuos.

Ante una persona caben básicamente dos actitudes: el respeto o la imposición. La segunda conduce a un círculo vicioso, pues se tiende a descubrir lo mal realizado, lo inacabado. Se detectan, aunque sean quiméricas, manifestaciones de engaños, de voluntades torcidas. Se llega a hablar mal de la gente, sin datos que lo evidencien, interpretando torticeramente actitudes quizá rectas. Es una paranoia que rara vez se atenúa; al modo de un virus que se replica en un organismo que favorece las condiciones de vida de esa infección, crece sin parar.

La otra actitud, la de respeto, procede de la disposición para el asombro, del descubrimiento de la potencia para un *crecimiento irrestricto*. Desde el punto de vista físico, el hombre puede ser denominado un misterio,

pero desde el espiritual debería ser más bien calificado como un inmenso abismo en el que siempre es posible percibir novedades: el hombre excede infinitamente al hombre.

En la persona, horizonte de lo creado, se unen los cielos a la tierra: somos vínculo entre tiempo y eternidad. Pero no de manera absoluta, cosificada, impuesta. Evolucionamos a lo largo de la existencia: desplegamos virtualidades. La capacidad de mejora es la posibilidad de desarrollarnos conforme a un orden dinámico que conduzca a la armonía. Que la realidad humana solo esté incoativamente dada es lo que hace ineludible la formación permanente. Avanzamos y retrocedemos; mejoramos y nos detenemos. En nuestro desarrollo solamente existen dos límites. Uno, sobre el que nada podemos hacer: las coordenadas físico-psíquicas originarias, esto es, lo determinado por nuestros genes. Sobre el otro —actitudes e ilusiones— es posible intervenir.

La tarea del directivo es esencialmente proyectiva: se encuentra lanzada a la acción y a los objetivos. Pero resulta insuficiente mirar solo desde esa perspectiva. Quien aspira al buen gobierno debe atender a lo que le acontece a él mismo cuando actúa. La reiteración de comportamientos, como luego analizaremos, genera hábitos que resultarán beneficiosos o perjudiciales.

Se trata de una ocupación arrebatada cuando se siente ardor por crear y poseer lo creado. Se detesta el propio quehacer, se disipa el entusiasmo cuando se juzga mera fatiga física, esfuerzo, mercancía entregada a cambio de un salario casi siempre restringido, incluso con horas extras no remuneradas. Una persona llega a aborrecer su labor cuando no pone en ella su saber hacer, cuando un trabajo no permite expresar creatividad. Acaban quienes así se comportan en una actitud transaccional: se permutan horas de dedicación por remuneración. Tiempo por retribución es un canje insuficiente, pues tiende hacia un sistema de mínimos: se produce lo indispensable para no ser despedido, más si cabe en un contexto de precariedad laboral.

Hasta el siglo XVII, el cultivo del conocimiento era comúnmente entendido como tarea educativa liberal, desvinculada del trabajo, incluso superior a él. La realización como persona se efectuaba a través de tareas no productivas. El trabajo era actividad mediática orientada a proporcionar medios para responder a ineluctables necesidades físicas.

En sus orígenes, el capitalismo subrayó la subsistencia como fin primordial del esfuerzo laboral. Tras la progresiva disminución de la miseria, al menos en algunas sociedades, se ha comenzado a valorar la importancia de otras dos finalidades del trabajo: mejora del mundo y perfeccionamiento del ser humano.

La clave para lograr que la profesión sea el lugar de realización de la persona se encuentra en la mirada atenta a la dimensión subjetiva. Si tenemos en cuenta que el resultado de nuestra labor no es solo exterior —lo producido y ofertado— sino también interior —el crecimiento de nuestra comprensión, la asunción de hábitos y destrezas, etc.— y prestamos la atención necesaria a ese escorzo, se logra una saludable continuidad entre el trabajo y lo lúdico.

No es posible vivir solo bregando o solo jugando. La seriedad se torna depresión cuando tras la batalla no se celebra lo conseguido. El ocio supone desligarse de lo obligatorio y trasladarse al ámbito de la fiesta para encontrar también allí la plenitud. En la actualidad, desafortunadamente, incluso esos momentos se encuentran en ocasiones subordinados a la comercialización.

¿Es transformable la profesión en ocio? La respuesta será afirmativa únicamente si se articula el trabajo de manera creativa y creadora. El esfuerzo mismo será entonces festejo anticipado que nos prepara para la fiesta en la que reposamos. El estrés, la eficacia cuantitativa y la prisa tienden a generar desajustes. Quizá se hagan más cosas, pero no siempre las más eficaces; tampoco las más convenientes.

Homo simplex in vitalitate, duplex in humanitate, afirmaban los clásicos. Nosotros somos fundamentalmente lo que no somos. Cuando nos preguntamos quiénes somos —antes o después lo hacemos, aunque nos formulemos la pregunta de otra forma—, en realidad nos cuestionamos qué deseáramos ser mañana. Y una respuesta convincente nunca puede provenir de una mera valoración cuantitativa de resultados.

Se ha trabajado mucho en la conquista de lo exterior: las herramientas, los ecosistemas, el entorno... Pero hay que prestar atención a la victoria sobre nosotros mismos porque, sin orientación definida, la innovación se vuelve contra el hombre. Instrumentos que podrían mejorar la

habitabilidad del planeta por falta de cordura son malgastados o incluso empleados contra sus creadores. Desde el punto de vista empresarial, se concreta en ocasiones en lo que he denominado *dirección por amenazas*.

2. De los valores a los hábitos

La DPV ha cumplido una importante función por lo que a dirección de personas se refiere: a saber, el descubrimiento de que las consideraciones estrictamente mercantilistas resultan exiguas. Una DPH acoge los aspectos más relevantes de la DPV, abriendo perspectivas novedosas tanto desde el punto de vista teórico como desde el de la aplicación de medidas prácticas.

El trabajo subjetivo —lo que acaece en nosotros cuando diariamente bregamos— va componiéndonos o desfigurándonos. Nos fortalecemos o nos aniquilamos. Cada acción nos potencia o nos hunde. Ahora bien, mientras vivimos es viable rectificar. El único límite ineluctable del crecimiento es la frontera temporal de la existencia.

Cada persona puede convertirse en motor de iniciativas, evitando el peligro de transformarse en hontanar de pensamientos paralizantes. Se siembran actos y se recogen hábitos que, a su vez, influirán en quienes nos rodean. Se cumple parcialmente la teoría del caos: una actuación en apariencia accidental puede provocar impresionantes ventajas o daños a medio o largo plazo.

Liderar es en buena medida descubrir y promover el equilibrio entre los objetivos de la organización y la maximización de las capacidades de los recursos humanos. O, dicho de otro modo, si los miembros de la dirección solo motivan mediante consideraciones crematísticas, nunca alcanzan los más profundos resortes de la persona. Proponer valores es bueno; asumir hábitos es más exigente y eficaz. La DPV es un paso adecuado, conveniente e incluso necesario en Dirección de Recursos Humanos, pero no es razonable quedarse ahí.

La DPH muestra que la fuente del verdadero valor del trabajo subjetivo es el perfeccionamiento de la persona. Y esto se produce por vía causal, no emocional o retributiva.

Señalar la orientación correcta de los actos para que se conviertan en hábitos supone facilitar a los trabajadores su camino hacia la felicidad. La razón y la voluntad cooperan de forma estrecha. Como aseguraban los clásicos: *Utrisque ad actum alterius operatur*. O sea, la voluntad desea que la razón llegue a conocer; y la razón entiende que la voluntad quiere y también lo que quiere. De esta manera, lo que nos resulta razonable y lo que se nos presenta como apetecible se comprometen mutuamente.

Los retos de la DPH son dos: definir qué hábitos convienen a la persona y mostrar las veredas para conquistarlos. En sentido estricto, el trabajo —la vida, en general— consiste en que la persona adquiera la verdad de sí misma. Esto exige saborear la verdad sobre el bien de cada acto y la realización del bien subordinado a la verdad sobre su propio ser.

Cada acción nos predetermina para el futuro. En la medida en que la persona cala en el conocimiento del mundo puede, con más acierto, implicar sus actividades en el logro de su bien más pleno. La mayor profundización en el sentido de la existencia permite apreciar y desarrollar aptitudes y competencias.

Quien asume hábitos operativos incrementa su libertad. La puesta en marcha de una DPH ha de contar con contribución tanto de las promociones que van de retirada como de las que con ímpetu se incorporan al mundo del trabajo. Parfraseando a Ignacio de Loyola, «al joven le falta prudencia, al viejo le faltan fuerzas. Junta a los dos y tendrás las dos en cada uno».

Además, y como escribió Francisco de Asís refiriéndose a la mutua implicación de las virtudes: «Quien posee una y no ofende a las otras las posee todas. Y quien ofende a una ninguna posee y a todas ofende».

Cada persona se experimenta a sí misma como origen de su bien y de su mal: la DPH instiga a superar las limitaciones que sean susceptibles de ser vencidas. Poner por obra una DPH requiere superar conceptos tan arraigados como el de estricta justicia. Con la DPH se avanza hacia unas relaciones laborales en las que no haya cuentas que regular, sino deseo de lo mejor para los demás. Los hábitos operativos libran lo más noble que se encuentra en las personas, situándonos en las antípodas del utilitarismo.

No es suficiente que los valores estén ante nosotros. Es preciso que sean asumidos; que sean valores y no eslóganes. Y eso desarrollará los hábitos operativos, que permanecerán incluso cuando una persona haya dejado de trabajar en la entidad en la que esos valores son estipulados.

Sin arrojito la sabiduría es quimera irrealizable, y sin la sabiduría el esfuerzo resulta ciego. Los hábitos son más que meras rutinas. Los verdaderos valores no invocan la repetición de actos amaestrados. En un adiestramiento no se exige más que determinado grado de cumplimiento. Por el contrario, la asimilación consciente y plena de valores, que se convierten en hábitos, invoca una indeleble creatividad. Siempre es posible descubrir nuevos modos de mejorar.

Tras haber puesto —y seguir poniendo— interés en el desarrollo de aptitudes técnicas, se torna relevante trabajar para potenciar actitudes que hagan más humano el trabajo. La coherencia solo es posible en alguien que se domine, que se posea. En este tipo de batallas el nivel de éxito se mide en forma de consolidación de hábitos, que, a decir de Aristóteles, nos permitan hacer o no hacer, cumplir esto o aquello.

Con un punto de exageración, proclama Shakespeare en *Hamlet*: «La costumbre puede casi cambiar el sello de la naturaleza». Las costumbres, los hábitos operativos, nos consienten llegar hasta un lugar que previamente hubiésemos visto como una quimera. Los hábitos potencian actitudes, superando aptitudes que hubieran aherrojado de no habernos atrevido a superarlas mediante un brío continuado.

Creía Aristóteles en la eficacia tanto de la formación como de una correcta legislación. Con aplastante sentido común dejó escritas unas reflexiones en su *Ética* a Nicómaco que son aplicables a cualquier equipo:

«Si no se es adecuadamente formado, es difícil encontrar desde la juventud la dirección recta para el ejercicio de la virtud, pues el vulgo, y más los jóvenes, rechazan la vida templada y firme. Es preciso que la educación y las costumbres sean reguladas por leyes [...]. No es suficiente haber recibido la educación y el control adecuados en la juventud; es preciso que en la madurez se practique lo que se aprendió, y acostumbrarse a ello. También entonces precisamos de leyes y, en general, a lo largo de toda la existencia [...].

»Solo en [...] pocos lugares [...] parece que se hubiese ocupado el legislador de la educación y de las ocupaciones de los ciudadanos. En la mayor parte de las urbes, no se ha atendido a esta cuestión [...]. Lo mejor es, sin duda, que la ciudad se ocupe rectamente de esto. Si públicamente se desatiende, corresponderá a cada uno encaminar a sus hijos y amigos hacia la virtud o, al menos, proponerse deliberadamente hacer algo para la formación de aquellos.

»Si es mediante las leyes como nos volvemos buenos, quien aspira a mejorar a los hombres, muchos o pocos, gracias a su cuidado, ha de procurar convertirse en legislador».

3. La parcialidad de nuestras metas

Somos seres en medio de dos mundos. Dentro de nosotros mismos lo mejor y lo peor se disputan el terreno a diario. Precisamos de la utopía y de lo concreto.

Somos en parte lo que podríamos haber sido, una mera potencialidad: en algunos aspectos nos hemos defraudado y en otros nos hemos sorprendido. La mediocridad facilita que algunos vivan sin capacidad de asombro, acomodados a lo logrado, sin metas nuevas a las que aspirar. Por otro lado, solo la inmadurez lleva a aspirar a objetivos desmedidos.

Asumir esa permanente paradoja personal y aprender a gestionar la imperfección en el entorno y en las personas con las que tratamos es más importante de lo que a primera vista pudiera parecer.

Algunos viven tan pegados a lo inmediato que cualquier meta que se salga de la vulgaridad la enjuician desproporcionada. Otros, idealistas con escasas ideas, revierten en revolucionarios de pacotilla e incluso de salón, empeñados en transformarlo todo menos a sí mismos. Implantados en una tensión inhumana, llena de metas desmedidas, con facilidad se rompen cuando van siendo conscientes de que las expectativas son inalcanzables.

Toda persona ha de acometer el nada sencillo reto de convivir en armonía con lo imperfecto; entre otras cosas, porque lo impoluto, lo carente de limitaciones, no existe en este mundo. Gestionar la imperfección, como