

1

La realidad se impone

Era septiembre cuando Andrés Cuenca Romero, un licenciado en Derecho, de 41 años, de esmerado aspecto, con unos grandes y expresivos ojos verdes y una escondida expresión de dulzura, que había heredado de su madre, recibe la noticia de su ascenso. Pasa a ser el director de una de las áreas con mayor visibilidad de la organización.

Acababa de reincorporarse al trabajo después de unas insatisfactorias vacaciones en la costa de Portugal, a veces aunque nuestra vida personal no nos satisface ponemos en lo profesional la expectativa de felicidad.

Por eso su vuelta al trabajo es un momento de alegría, para Andrés no hay síndrome postvacacional. Él conoce el síndrome prevacacional, ese en el que se angustia de pensar que llegan días en los que no hay que ir a trabajar. Muchas personas buscamos lo que no conseguimos en una de las áreas de nuestra vida en otra. Partimos de la certeza de que si al menos una de las patas que nos sostienen es fuerte, eso nos hará sentirnos plenos. Descuidamos los conceptos de armonía, de equilibrio y de unidad que nos definen como seres humanos y suponemos que la construcción y el éxito en al menos una de las partes de nuestro ser, nos dará el bienestar completo.



Nuestro protagonista comienza el nuevo curso lleno de ilusión y de proyectos, dispuesto a volcar todo cuanto es en una esplendorosa carrera profesional.

Andrés había demostrado durante años de trabajo su compromiso y gusto por la profesión. Había comenzado a trabajar muy joven, es un hombre que se ha construido a sí mismo, se sentía muy orgulloso de su recorrido. Su infancia no había sido fácil, huérfano de madre y criado por una poco amorosa madrastra, había llegado a la firme convicción de que lo importante era su propia capacidad para salir adelante, sin vínculos afectivos. Tiene el firme convencimiento de que es más fácil atender a lo que únicamente supone un beneficio para uno mismo, que esforzarse por comprometerse con las personas que nos rodean, ha desarrollado a lo largo de la vida una agenda de relaciones poco profundas y sabe medir muy bien los comportamientos que resultan rentables para sus objetivos, tiene un nivel más que aceptable de autogobierno. Domina sus impulsos, controla su corazón y su cabeza gobierna cada una de sus acciones. Laboralmente está fuertemente comprometido con los objetivos y entiende las relaciones laborales como relaciones organizadas en torno a la consecución de los mismos. Maneja el mundo con pulso firme, toma decisiones serenas y meditadas.

Andrés tiene un gran encanto personal y una manera de comunicarse que le hacen irresistible y arrebatador, es la viva imagen del éxito. Nadie se resiste a su influjo, los profesionales que le rodean se sienten enamorados por el trato que reciben. Sólo en algunas ocasiones las personas que le rodean laboralmente han manifestado la insatisfacción por sentirse utilizados. Este hecho ha sido manejado por Andrés con mucha elegancia, logrando, al menos en apariencia, neutralizar los posibles conflictos que de tal actuación pudiera derivarse.

A pesar de la instrumentalización que de las relaciones laborales hace, encogida en el fondo de su pecho, habita la esperanza de que el amor es la palanca que mueve el mundo. Curiosamente



es un hombre capaz de emocionarse contemplando la bondad y el amor, aun sin ser capaz de dar un paso para practicarlo.

Andrés enfrenta el ascenso como un gran reto, como una prueba de confianza a su carrera profesional y como el inicio de un camino como gestor de alto nivel. Es el paso al comité de dirección. Es su sueño. Supone un espaldarazo para su carrera, se siente lleno de orgullo por el logro conseguido y desde el más absoluto entusiasmo se lanza al desempeño de su función.

Todos los que desempeñamos puestos de dirección tenemos un ego que nos ha impulsado al desempeño de tales funciones, sentimos que nuestro papel en el mundo es desde la acción, no deseamos ser meros receptores. Nos consideramos capaces de aportar ideas, modelos, herramientas, estrategias que permitirán influir en el transcurrir de los acontecimientos. Esta profunda creencia produce cierto pudor. No es fácil que seamos capaces de expresar abiertamente nuestro pensamiento, pues nuestra sociedad penaliza socialmente la autoproclamación del liderazgo. Sin embargo, es necesario ser capaz de reconocer esta creencia para poder colocarla en el lugar que le corresponde y, por tanto, ponerla a nuestro servicio y al servicio de los demás.

Su nuevo ascenso le pondría al frente de un equipo grande de profesionales altamente cualificados. Andrés había comenzado en la organización desde los puestos de menor nivel hasta llegar a dirigir una de las territoriales más importantes. Recuerda en multitud de ocasiones su primer día de trabajo. Lo mira desde la satisfacción de haber sido capaz de superarse a sí mismo hasta encontrarse en los puestos de máxima dirección. Es un caso similar al del botones que llega a director general gracias a su infatigable dedicación.

Nuestro protagonista es un hombre inteligente, con muy buena capacidad para las relaciones, con ganas, con deseos de hacer las cosas bien y con la experiencia de haber dirigido a personas con anterioridad, con ganas, con orgullo profesional y con total



identificación con la organización. Parecen darse en él todos los elementos de éxito, en principio, nada hacía sospechar la presencia de nubes en su camino profesional. Pisa fuerte y está convencido de que todos le consideran justamente merecedor de su ascenso.

Desde la confianza que le da su propia autoimagen y su historia, nuestro hombre toma posesión de su cargo. Desembarca en su nuevo despacho y se pone al frente de su nueva responsabilidad sin muchas más explicaciones que su propio nombramiento. Hecho que es muy habitual en nuestras organizaciones.

Comienza lleno de entusiasmo, redecora su despacho, define multitud de proyectos de mejora, se reúne con todos sus colaboradores, se implica en el trabajo de todas las áreas, permanece en su oficina más horas que ninguno de sus colaboradores. Pero...un año después, será requerido por el consejero delegado para recibir la noticia de que las cosas no van bien. De que hay quejas de sus colaboradores a cerca de su gestión y que a él personalmente no le gusta el modo en el que está desarrollando su puesto.

El director general mantiene una reunión con Andrés para informarle de que las expectativas que en él se habían puesto no se ven cumplidas, que los colaboradores están desmotivados, que el nivel de innovación e implicación de los mismos ha disminuido hasta tal punto que María, una empleada que en el momento de su inicio había sido clave para el departamento, hoy ha solicitado una excedencia por motivos personales que parece estar motivada por las difíciles relaciones laborales que en este último período se han suscitado. Le muestra un gran descontento y llega a decirle que su comportamiento ha sido tan poco adecuado que él mismo se ha sentido desatendido.

Andrés, no entiende nada, se siente agredido, atropellado y humillado. No ha sido consciente de los pasos que le han llevado a semejante situación. La reunión le resulta muy violenta y



totalmente alejada de sus deseos y de sus previsiones. Desde su punto de vista ha puesto en su trabajo más de lo que se le exige. Tiene la sensación de que se ha comportado como un buen director, ha tratado de establecer buenas relaciones con sus colaboradores, ha puesto medios para generar un ambiente de trabajo distendido, se ha preocupado por acudir a seminarios sobre liderazgo. No comprende que es lo que no ha funcionado y, por tanto, cómo puede encontrarse en esa silla escuchando unas palabras tan desagradables.

Ha estado tan centrado en sí mismo, en su proyecto, en su idea de cómo deben ser las cosas que le resulta imposible entender la razón de semejante situación.

Además del enfado, de la humillación, su sensación más profunda es la del desconsuelo. Ha puesto mucho en el desempeño de este puesto y los resultados no han sido los esperados.

Y ahora, aquel gran proyecto parece desvanecerse, de repente las herramientas que hasta hoy habían servido parecen haber caducado.

Andrés es un luchador dispuesto a asumir las dificultades y con la valentía suficiente para mirar a los problemas de frente. Sólo necesita saber qué debe hacer. Se pregunta a sí mismo y las respuestas son las que ya fueron, no sabe cómo enfrentarse una situación de fracaso cuando su comportamiento ha sido basado en el mejor rendimiento del que es capaz.

Cuando actuamos pensando que hacemos las cosas lo mejor que sabemos y los resultados no son los que esperamos, tenemos una sensación de indefensión que nos hace tambalearnos. Hemos perdido el control, no podemos predecir los acontecimientos con nuestros esquemas. Por eso nos sentimos indefensos, sin entender los errores cometidos. En ocasiones llegamos a sospechar que existe una conspiración contra nosotros y nos resistimos a auto-revisarnos.



Andrés es un hombre inteligente y desde la debilidad que da saberse en un error, vacila entre obviar lo que sucede y asumir la postura de incomprendido o entender que el verdadero reto comienza ahora. Su cabeza se hace preguntas y su corazón trata de manejar el dolor, la humillación, la duda y la desorientación.

En el proceso de agitación que supone semejante estado comienzan a emerger con timidez las ganas de mirar atrás críticamente.

Siendo frío y tomando la distancia emocional suficiente, él sabe que ha vivido el deterioro de su área mirando hacia otro lado, con conocimiento pero sin conciencia. La propia satisfacción por su ascenso, de su posición, de su prestigio le ha impedido centrarse en algunas ocasiones en el cumplimiento de protocolos de comportamiento más adecuados para el bienestar del equipo y para el logro de los objetivos.

Para Andrés, como para casi todos, aunque tengamos la sensación de que las cosas van mal, nos resulta difícil elegir el momento para parar e intervenir, para preguntarnos sobre aquello que hemos hecho mal o sobre lo que podríamos haber hecho de otra manera. No logramos considerar relevantes los pequeños indicadores de malestar. Nos resistimos a pararnos y cuestionarnos el modo en el que estamos gestionando nuestro equipo. Nos dejamos llevar por la actividad del día a día y suponemos que la propia acción laboral justifica las dificultades que percibimos.

Creo firmemente, que cuando llega el momento de saber algo, ese algo llega por todas las vías posibles hasta que quien debe enterarse se entera. Cuanto mayor es la resistencia al aprendizaje mayor es la virulencia de los acontecimientos que nos muestra la vida. Esta teoría explica el porqué casi siempre chocamos con las mismas piedras y por qué llega un momento en el que el tamaño de la piedra es tal, que es imposible saltarla. Llegado este momento, el escollo que nos pone la vida tiene tanta repercusión en nosotros que ya no podemos ignorarlo, no podemos sedarnos, no podemos ponerle sordina. Sólo queda hacerle frente.



Andrés se encuentra ahora en uno de estos momentos. Acaba de recibir la noticia acerca de su inadecuado rendimiento y del descontento generalizado de las personas de su área con la gestión que ha venido desempeñando.

Tendrá inevitablemente que enfrentarse a sí mismo, que revisar su modo de actuar profesionalmente. Ya no puede escaparse más, ya no puede justificarse, ahora tiene que revisar su práctica profesional y descubrir lo que debe cambiar para lograr ser un directivo capaz de tener éxito como tal.

La sesión con el director general le ha puesto frente a sí mismo, frente a su realidad, frente a aquello que trataba de no ver.

Cuando sale del despacho del director general y comienza a caminar por el largo pasillo que separa esta estancia de la salida del edificio siente que necesita dar un paseo, necesita que le dé aire en la cara, comprobar que todo esto no es un mal sueño, que es real y que le está sucediendo a él en primera persona. Su mayor temor, el ser recusado por un mal rendimiento profesional es hoy una realidad.

Decide dejar el coche aparcado en el aparcamiento del edificio, en la plaza 33, el lugar reservado para el director. Los signos externos le importan, le dan valor y le hacen sentirse orgulloso de su posición. Su coche es de una marca reservada sólo para algunos, tiene varios relojes caros y su ropa, siempre impecable y de firmas prestigiosas, proyecta la imagen que de sí mismo desea transmitir.

Ahora necesita deshacerse de toda la parafernalia exterior y buscar en su interior, en el ser humano sobre el que descansa un profesional, hoy abatido. Comienza a caminar y se deja llevar por la inercia de la propia marcha, iniciando así un paseo terapéutico que le permita colocar en su cabeza la información que acaba de recibir y en su corazón la multitud de sensaciones que acaba de sentir.



El paseo se prolonga hasta llegar a una zona de la ciudad bastante alejada de su ruta habitual. Cuando el ensimismamiento le permite atender al mundo exterior se encuentra frente a una vieja librería en la que repartidos en polvorientos estantes se exhiben con relativo atractivo multitud de libros y juegos antiguos. Decide entrar y mirar, pues hoy es un día sin prisa, lo único a lo que hay que atender es a un estomago encogido y a una cabeza confundida.

Deja volar los ojos sin prisa, sin interés, como cuando miramos las nubes, sin expectativas de encontrar nada. Pero sin saber por qué su atención acaba posada en un antiguo tablero con imágenes medievales. Ensimismado mira cada uno de los dibujos que lo componen. En un estado casi hipnótico se imagina caminando por aquella espiral tan sugerente, entre frondosos bosques, figuras geométricas casi incomprensibles, pájaros repletos de color, guerreros, cuerpos de mujeres que muestran inacabadas sonrisas, reyes malvados con grandes bocas abiertas, pirámides cuadradas y dragones que expulsan fuego por su nariz. La mezcla resulta un laberinto de color tan intenso que deja libre su imaginación para que flote sobre el mundo entre mágico y delirante que se muestra en el tablero. Está fuera de la realidad, perdido entre los sueños de un niño que busca cobijo. Se refugia en el niño que todos buscamos cuando nos encontramos desvalidos, ese niño que nos permite que nos abracen, que nos mimen, que nos cuiden. Ese niño desde el que nos consentimos el error, la inseguridad, la cobardía y la no asunción de responsabilidades sobre las consecuencias de nuestros propios actos.

Andrés había dejado el cuerpo en el pequeño pasillo de la vieja librería del centro de Madrid, pero su mente estaba ya muy lejos. Una voz suave se dirige a él y le pregunta ¿quieres saber algo más sobre el significado del juego?

Salir de aquel medio sueño en el que se encontraba no le resultó nada agradable, pero la voz había sido tan suave y la pregunta tan sugerente, que Andrés no pudo evitar girarse mostrando la



mejor de sus sonrisas y responder: sí, ¿usted estaría dispuesta a contármelo?

Catalina, la encargada de la tienda, una señora de unos sesenta años, con aspecto de mujer que ha sabido vivir su vida, con una actitud que transmite una satisfacción profunda llena de serenidad, le responde con toda la dulzura de la que es capaz: se trata de un mapa hacia la transformación personal que los antiguos incas usaban para la iniciación de los que eran elegidos como posibles herederos de los gobernantes de su imperio. Hoy algunos lo usan como metáfora para el desarrollo profesional de directivos, simula un juego y cada casilla representa un aprendizaje que ha de llevarse a cabo para lograr el reconocimiento y, por tanto, la posibilidad de aspirar a candidato a gobernante. Tenemos el libro en el que su autora describe el camino hacia la auténtica transformación personal para directivos.

Responde Andrés: ¡Curiosa civilización! Primero los preparan y después son postulados como candidatos. ¡Ojalá ahora fuera igual, sería tan fácil elegir al mejor!

A la cabeza de Andrés llegan unas palabras que hace poco alguien le dijo: «sólo abre tus manos, la vida se encarga de llenarlas con aquello que necesitas». Sorprendido por su propio pensamiento, le pide a Catalina que le prepare un tablero y un libro para llevárselo. Pues seguramente en ellos está la solución a muchas de las preguntas que rondan en su cabeza. Sale de aquella vieja y polvorienta librería con un extraño tablero y un librito bajo el brazo y con la sensación de que algo distinto comienza a suceder en su vida.

