

Índice

	Prólogo de Alfredo Ruiz-Plaza	13
	Introducción	15
1	<i>Self-management. Dirección de organizaciones y gestión de la propia carrera en tiempos de incertidumbre.</i>	
	José Aguilar López	19
	1. Gestionarse a uno mismo: una moda del siglo XX	19
	1.1. Autoconocimiento: el primer paso para la autogestión	20
	1.2. Buscar el propio lugar en el ciclo de la vida	21
	2. Buceando en la historia de la gestión de uno mismo	22
	2.1. Epicteto: de la esclavitud a la libertad	22
	2.2. La gestión de la diferencia	23
	2.3. Enseñanzas de Epicteto para el SM	25
	3. Dirección de organizaciones y gestión de uno mismo en tiempos de incertidumbre	26
	3.1. Dirigir en entornos estables y en entornos inciertos ...	26
	3.2. ¿Cómo manejamos la incertidumbre?	28
	3.3. Gestionar y autogestionar la incertidumbre externa....	30
	3.4. Gestionar y autogestionar la incertidumbre interna	33
	3.5. Gestionar la incertidumbre de forma racional y emocional	34
	3.6. Aptitudes y actitudes ante la incertidumbre	39
	3.7. Prepararse para la gestión de la incertidumbre	39
	3.8. Gestión de uno mismo y adaptación al mercado laboral	40

2	Liderazgo 2.0: cómo potenciar la dirección de personas a través de la web 2.0. Eugenio de Andrés	45
	1. Vivimos tiempos exponenciales que transforman los paradigmas	45
	1.1. La conversación a escena	46
	1.2. El control ha muerto	48
	1.3. El reto de la transparencia	48
	2. Una nueva revolución con unos valores clásicos	49
	2.1. Igualdad 2.0: las fuerzas se igualan, todos somos protagonistas	50
	2.2. Libertad 2.0: participación y conversación	51
	2.3. Fraternidad 2.0: generosidad + confianza = cocreación	52
	3. Licuando las jerarquías	53
	3.1. Redarquía	54
	4. El compromiso, ese ansiado objeto de deseo	56
	4.1. Hazles sentirse protagonistas de la empresa	59
	4.2. Uniendo a los mejores	60
	4.3. <i>Gamificando</i> la experiencia de las personas	61
	5. La amplificación del ejemplo	62
	5.1. Dime cómo conversas y te diré cómo lideras	63
	5.2. Cinco claves para mejorar la conversación 2.0 como líder	64
	5.3. Cinco consejos para participar públicamente en redes sociales	65
	5.4. Un resumen en diez tuits.....	67
3	El porvenir del trabajo. José Manuel Casado González	69
	1. Cambio de poder	69
	2. Globalización sin precedentes	70
	3. Contexto multipolar	72
	4. El gran cambio	75
	5. La profecía irlandesa	77
	6. Las consecuencias de la crisis	82
	7. Bienvenidos a la nueva economía del trabajo	84
	8. Forjando el porvenir	86
	9. Te distingues o me extingues	89
	10. Conclusiones	91
4	La motivación de redes comerciales en épocas de incertidumbre. La venta consultiva. Cosimo Chiesa de Negri	93
	1. Vivimos en un mundo cambiante	93
	1.1. Atraer: hacia la búsqueda del yo gano-tú ganas	95

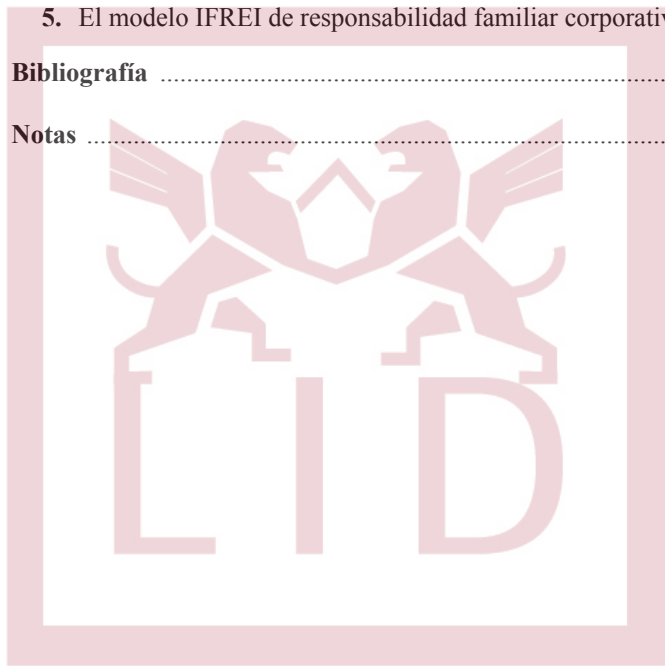
	1.2. Vender: averiguar la opinión del cliente	96
	1.3. Satisfacer al cliente en todas las etapas del proceso de comercialización	97
	1.4. Fidelizar: cliente de por vida	98
	2. La problemática situación de muchas empresas	100
	3. El peligro de las creencias limitantes	104
	4. La necesidad de fomentar la venta consultiva	108
	4.1. Le encanta su trabajo	112
	4.2. Tener buena presencia	113
	4.3. Nivel cultural adecuado	113
	4.4. Conocimientos del sector, del mercado y de la organización	113
	4.5. Domina técnicas de venta modernas	114
	4.6. Vende bien cuantitativamente	114
	4.7. Vende bien cualitativamente	114
	4.8. Tiene inteligencia emocional interpersonal	115
	4.9. Tiene inteligencia emocional intrapersonal	116
	4.10. Busca el verdadero significado de lo que hace	117
	5. El director de ventas del siglo XXI	117
	6. Conclusiones	119
5	El futuro del <i>management</i> en política. Javier Fernández Aguado	123
	1. Introducción	123
	2. La formación de los servidores públicos en el Egipto faraónico.....	124
	3. La propuesta aristotélica	128
	4. La Roma clásica	131
	5. Los errores modernos.....	134
	6. Hacia dónde debe caminar el buen gobierno	136
	7. Estructuras que permitan el bien y la formación de los líderes	138
	8. Conclusiones	142
6	Emprendiendo en el siglo XXI. Catalina Hoffmann Muñoz-Seca	143
	1. El «y si...» bueno y el «y si...» malo	145
	2. Miedo: cinco letras malditas	147
	3. Innovar. Siempre innovar	148
	4. Cuatro pasos a seguir	150
	5. Saber decir que no. Un momento clave	152
	6. Las Sesiones de Soñar	155
	7. Los errores que tuve la suerte de cometer	157
	8. Y para terminar... es decir, para comenzar... ..	159

7	La urgente tarea de reinventar el modelo de negocio con el que se compete. Luis Huete	161
	1. Los elementos básicos de un modelo de negocio	163
	1.1. Mercado objetivo	164
	1.2. Modelos de negocios centrados en el producto o en el cliente	172
	2. Las fuerzas que hacen que un modelo de negocio sea competitivo	174
	2.1. Fuerza conceptual.....	174
	2.2. Fuerza operativa.....	175
	2.3. Fuerza de coordinación lateral	176
	2.4. Fuerza de gestión de la experiencia del cliente.....	181
	3. El modelo económico que sustenta todo lo anterior	182
	4. Conclusiones	183
8	El nuevo jefe de la tribu: cerebro y sensibilidad. Francisco Misiego	185
	1. Del mono al <i>homo currante</i> occidental	185
	2. Un nuevo hábitat: las empresas optimistas	187
	3. El líder neurointeligente	189
	4. El confesionario del neurolíder	190
	5. El miedito y la palmadita	192
	6. Cuando nos duele el alma	194
	7. Una bufanda de cinco colores	196
	8. Los líderes también lloran	199
	9. El aprendizaje divertido	200
	10. Creciendo con la creatividad	202
	11. La gran confusión	203
9	Brand Thinking. Christopher Smith	205
	1. Sobre las marcas	205
	2. Sobre la influencia	208
	3. Sobre los beneficios	210
	4. Sobre la consistencia.....	212
	5. Sobre el liderazgo.....	217
	6. Conclusiones	224
10	Escuchar o no dirigir, dilema ejecutivo. Enrique Sueiro	227
	1. Exploración clínica.....	227
	1.1. Inyectar dinamismo: renovarse y vivir.....	228
	2. Síntomas de la escucha directiva.....	228
	2.1. Escuchar con el corazón es inteligente.....	229
	2.2. Ser ejemplar impacta más que poner ejemplos	230
	2.3. De epicentros personales a dirección por subjetivos ..	231
	2.4. Burbuja formativa: hipertrofia técnica y déficit humano	232

2.5. Recursos en serie, humanos en serio	233
2.6. De VIP a RIP	233
3. Anatomía de escuchar	234
3.1. Confianza sostenible	234
3.2. Alegría de dentro afuera	234
3.3. Coherencia de ser y parecer	235
3.4. El perdón: mal pasado, buen futuro	235
3.5. Líder humilde, ¿una tautología?	235
3.6. Esperanza: estar de ida, no de vuelta	236
3.7. Gratitud, la respuesta	236
3.8. Silencio fértil	236
3.9. Pausa: ¿stop por decisión o por colisión?	236
3.10. Elástica mente	237
3.11. Humor en serio	237
3.12. Frescura vital	237
3.13. Recordar: el mejor balance de un CV	238
4. Patologías comunes	238
4.1. Posponer la escucha	238
4.2. No empezar por uno mismo	239
4.3. Mentiras blancas: dar voz no equivale a escuchar	240
4.4. Interrumpir mental y formalmente	241
4.5. Alimentar el rumor-tumor	242
5. Terapias propias	243
5.1. Escuchar entre líneas y números	243
5.2. Mimar la comunicación interna	244
5.3. Armonizar datos, contexto y emociones	244
5.4. Comunicación clara, amable, precisa y creíble	245
5.5. Escucha preventiva y operativa	246
6. Pronóstico saludable	247
6.1. Del hecho al entredicho	248

11	Estrategia y competitividad (P⁴IC³)^C. Marcos Urarte	251
	1. Estrategia	251
	1.1. Historia	251
	1.2. Definiciones	253
	1.3. Defensa, ataque, flanco y guerrillas	254
	1.4. En costes, en diferenciación y en nicho/segmento	256
	1.5. Líder, seguidor y retador	260
	2. Planificación estratégica	261
	2.1. Decisiones estratégicas	261
	3. Competitividad	263
	4. La fórmula de la competitividad	264

12	Flexibilidad empresarial y responsabilidad familiar corporativa: una necesidad perentoria ante la diversidad.	
	Nuria Chinchilla y Esther Jiménez	267
	1. Nuevos retos, nuevas oportunidades	267
	2. Esencia y dimensiones de la responsabilidad de la empresa	270
	3. Los paradigmas de empresa y la responsabilidad familiar corporativa	273
	3.1. Dimensiones del paradigma mecanicista	276
	3.2. Dimensiones del modelo psicosocial	277
	3.3. Dimensiones del modelo antropológico/humanista	278
	4. Valorar lo diverso, fidelizar el talento	280
	5. El modelo IFREI de responsabilidad familiar corporativa	282
	Bibliografía	291
	Notas	297



Prólogo

Es para mí un placer prologar este magnífico trabajo construido por profesionales muy relevantes, con amplia experiencia y cantidad de libros y textos emitidos, desde el prisma español, sobre el estudio de la ciencia del *management*.

Invito a directivos, empresarios y estudiosos a disfrutar de la lectura de estas páginas que desbordan el conocimiento teórico junto a la cercanía a la práctica directiva. Se hace así realidad en este texto aquel lema configurado en las antiguas escuelas de Comercio: «teoría sin práctica, utopía; práctica sin teoría, rutina». Aquí, la práctica y la rutina se entremezclan de forma fantástica.

Durante siglos, la gestión empresarial española ha arrastrado un cierto complejo de inferioridad, que solo ha sido superado, con gran éxito, cuando numerosas empresas españolas del ámbito financiero, tecnológico, energético, de la construcción, del transporte ferroviario, etc., han demostrado su capacidad innovadora en innumerables países del mundo. Debemos sumar también la corriente habitual de encontrar a españoles dirigiendo compañías internacionales en diferentes mercados con enorme éxito.

Más recientemente, y en esta ocasión el plazo histórico se limita a no más de dos décadas, un grupo de pensadores, que muchos han calificado como «Escuela española del *management*», está demostrando

con exposición activa mediante textos, formación y participación en otras culturas su capacidad para mejorar la ciencia del *management* (y el gobierno de personas).

La obra que prologo es, en mi opinión, un desarrollo de enorme talento en el ámbito del *management*. Quizá haya alguna ausencia y no estén todos los que son, pero sin duda son todos los que están. Su talento viene avalado también por la capacidad de colaboración entre quienes son los adalides de esta materia. En esta se ha producido un fenómeno singular: en torno al exclusivo club Top Ten Business Experts colaboran profesionales procedentes de diversas escuelas de negocios o pensadores que crean su ciencia de forma independiente. Dan así ejemplo de que es posible vivir en la práctica lo que predicán sobre el trabajo en equipo y el compromiso con la verdad.

Solo unas líneas para referirme con enorme respeto profesional y cariño personal a uno de los autores, que es también el coordinador de este trabajo coral. Conozco a Javier Fernández Aguado desde hace más de una década y ha colaborado intensa y permanentemente en la formación y desarrollo de los comités de dirección de diferentes compañías que he tenido el orgullo de dirigir. En diversas ocasiones le he reiterado que si su apellido fuera anglosajón sería todavía mucho más conocido, que no valorado, y figuraría como contertulio habitual de programas internacionales. Su respuesta siempre ha sido la misma: «no aspiro al *glamour*, sino a seguir estudiando e investigando».

A él y a todos los demás les deseo que su doctrina siga llegando no solo a organizaciones españolas, sino, como ya ocurre en bastantes casos, a organizaciones nacionales y multinacionales, públicas y privadas, de muchos países que sin duda mejorarán tanto en eficiencia económica como social cuando apliquen sus enseñanzas.

Alfredo Ruiz-Plaza

Director general Compass Group Spain

Introducción

En 2002 recibí el encargo de coordinar y coescribir el libro *Nuevas claves en la dirección estratégica*. Propuse a Patricio Morcillo, catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid, que colaborara conmigo en la coordinación de esa magna obra. Acudieron entonces a la llamada todos los que en ese momento tenían algo relevante que aportar sobre esa materia en España. Nombres como los de Eduardo Bueno Campos, Isabel Suárez, Vicente Salas, Benito Arruñada o Luis Ángel Guerras son buena muestra del insuperable nivel académico que aquel libro tiene. De su éxito habla que la primera edición se agotó en menos de un año.

Hace pocos meses, LID Editorial Empresarial me propuso un proyecto que tiene resonancias con el antes mencionado. El título es en esta ocasión *Claves del management*. El perfil no es, pues, solo académico. Ahora se mezcla teoría con práctica. Por eso, los convocados son los más destacados pensadores del *management*, que lo son precisamente por combinar a la perfección preparación académica y experiencia práctica, sea por su labor de gobierno en organizaciones o por su trabajo como asesores de las mismas.

El listado de colaboradores de estas páginas lo dice todo: desde José Aguilar a Enrique Sueiro, pasando por Nuria Chinchilla, Marcos Urarte, Christopher Smith, Cosimo Chiesa, Eugenio de Andrés,

Catalina Hoffmann, Luis Huete, José Manuel Casado o Francisco Misiego. A todos me une el común y profundo deseo de lograr organizaciones que mejoren rentabilidad y competitividad y lo hagan de una forma más respetuosa con la persona, que debe ser siempre el centro de cualquier organización.

Cuando escribo estas páginas se encuentra en la opinión pública un debate acorado entre la efectividad de lo público y lo privado. Algunos mitifican lo primero y otros defienden acérrimamente lo segundo. En mi opinión, se trata de una porfía envenenada desde sus propias raíces por lo ideológico. Mitificar lo público manifiesta no solo ignorancia, sino también la fanática creencia de que instituciones sin aparente afán de lucro cumplirán mejor su función. De otro lado, acérrimos defensores de la gestión privada consideran que solo lo gobernado con sentido de rendimiento económico dará mejor resultado. Tras trabajar en docenas de organizaciones públicas y privadas de cuatro decenas de países de todos los continentes, considero falaces la mayor parte de los argumentos esgrimidos por unos y otros.

Las organizaciones, nacionales o multinacionales, públicas o privadas, deben ser gobernadas sin perder nunca de vista los resultados que han de ofrecer a la vez que –parafraseando a Kant– crean las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los implicados.

Existen instituciones públicas ejemplares y otras perversas. Al igual sucede en el ámbito de lo privado. Es más, también en instituciones de servicios, incluso de carácter religioso o aparentemente altruista, se encuentran estructuras al servicio de la persona, y otras están orientadas únicamente a la mayor gloria de quienes allí se hicieron con el poder y aspiran a hacer comulgar a los demás con ruedas de molino.

La clave no se encuentra en el nombre, ni en la propiedad, ni el supuesto objetivo, ni en el sector, ni el país..., sino en la filosofía de fondo que impregna cada organización. Es precisamente sobre esa ontología primigenia sobre lo que debe establecerse el debate y no

sobre la titularidad de la propiedad, el país de procedencia o el sector en el que se desarrolla la actividad. Dicho de manera brutal: ¿qué me importa que quien asesine se califique como nazi o como comunista? O al revés, ¿qué relevancia tiene que quien ofrece soluciones reales a las necesidades sea católico, protestante o budista?

Todos los autores de esta obra afrontamos, desde ángulos tan diversos como complementarios, estas cuestiones. Cada cual, con bagaje intelectual diverso, enfoca y propone soluciones tan retadoras como viables.

Las grandes cuestiones de la humanidad, y también las de cada organización singular, se plantean reiteradamente. Por eso resulta esencial conocer cómo nuestros ancestros resolvieron los problemas —¡tan semejantes a los nuestros!—, para con las oportunas rectificaciones aplicar nosotros en cada circunstancia concreta las mejores soluciones.

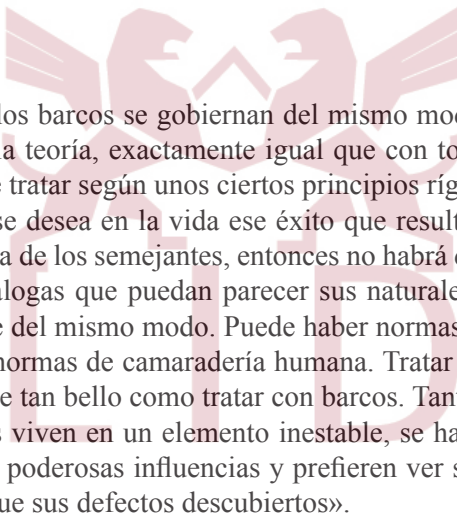
Frente a cínicos, mediocres, fanáticos o sencillamente desencantados de la realidad, esta obra ofrece muchos motivos de ilusión, también en estos momentos de crisis en los que nos encontramos cuando redacto estas líneas. Quizá la única diferencia con otros momentos es que ahora somos más conscientes de la fragilidad de la persona y de las instituciones que creamos. Pero eso no debería llevar a la desesperanza, sino al entusiasmo por dar cada uno lo mejor de sí mismo para mejorar la situación.

En las siguientes páginas, el lector podrá encontrar reflexiones, experiencias, opiniones y propuestas de quienes, en la actualidad, son referentes imprescindibles en lo que al gobierno de personas y organizaciones se refiere. Ojalá la lectura de los diversos capítulos le genere luces para la mejora personal y estructural. Y a quien no comparta los puntos de vista de los autores, me permito sugerirle que reaccione con sanos deseos de emulación y no de desazón.

Javier Fernández Aguado

1 ***Self-management. Dirección de organizaciones y gestión de la propia carrera en tiempos de incertidumbre***

José Aguilar López



«Todos los barcos se gobiernan del mismo modo en lo que respecta a la teoría, exactamente igual que con todos los hombres se puede tratar según unos ciertos principios rígidos y generales. Pero si se desea en la vida ese éxito que resulta del afecto y la confianza de los semejantes, entonces no habrá dos hombres, por muy análogas que puedan parecer sus naturalezas, con los que uno trate del mismo modo. Puede haber normas de conducta; no existen normas de camaradería humana. Tratar con los hombres es un arte tan bello como tratar con barcos. Tanto los unos como los otros viven en un elemento inestable, se hallan sometidos a sutiles y poderosas influencias y prefieren ver sus méritos apreciados que sus defectos descubiertos».

Joseph Conrad, *El espejo del mar*

1. Gestionarse a uno mismo: una moda del siglo XX

La gestión de uno mismo, o *self-management* (SM), es un concepto ampliamente extendido en la literatura de gestión, desde finales de los noventa del siglo XX. Uno de sus principales impulsores fue Peter Drucker, quien con su habitual rigor describe los elementos

fundamentales de una adecuada dirección de la propia carrera, en el marco de sus conocidas aportaciones sobre la gestión en general. En sus comentarios sobre el SM va desgranando los conceptos básicos de toda estrategia: conocimiento de las propias ventajas competitivas y capacidad de satisfacer las necesidades de un mercado. La diferencia entre el SM y la estrategia empresarial reside en que en el primer caso centramos nuestra atención sobre las fortalezas y oportunidades de uno mismo y que el mercado en el que nos fijamos no es tanto un mercado comercial como un mercado laboral.

En su obra *Management Challenges for the 21st Century* (1999), describe los siguientes principios del SM:

- a) Conocimiento propio en lo que se refiere a los valores, fortalezas y hábitos de trabajo.
- b) Buscar que estemos en la organización correcta y en el lugar adecuado dentro de esa organización.
- c) Decidir en qué tipo de actividad contribuiremos más a nuestra organización (y al mundo en general).
- d) Asumir la responsabilidad sobre las propias relaciones.
- e) Planificar la segunda mitad de nuestra vida.

1.1. Autoconocimiento: el primer paso para la autogestión

Sobre el conocimiento propio, Drucker propone realizar un ejercicio práctico, no una elucubración abstracta. El mejor modo de conocerse a uno mismo es evaluar los propios comportamientos y el efecto que producen. De hecho, un análisis crítico de nuestros logros nos depara con frecuencia interesantes sorpresas: en algunas tareas para las que nos considerábamos especialmente dotados obtenemos a veces resultados estándar, mientras que en otras actividades que nos parecían alejadas de nuestras competencias más reconocidas ofrecemos un desempeño sobresaliente.

Drucker tiene la honradez de reconocer que sus reflexiones acerca del autoconocimiento tienen una larga tradición en la historia del

pensamiento. De hecho, menciona a algún autor escolástico del siglo XIV, y fundamentalmente a dos interesantes autores del XVI: Calvino e Ignacio de Loyola. Lo más destacable de estos dos personajes es que no solo fueron escritores académicos, sino fundamentalmente hombres de acción, que verificaron sus teorías a través del extraordinario desarrollo de sus respectivos proyectos. En particular, el caso de Ignacio de Loyola es un buen ejemplo de cómo todo liderazgo comienza por el autoliderazgo. La fuerte influencia que su organización ejerció en sus primeras décadas no se deriva de un conjunto de técnicas para la influencia sobre otros, sino de una metodología bien diseñada para el conocimiento y el control sobre uno mismo. Solo quien se dirige bien a sí mismo es apto para dirigir de una forma efectiva a otros.

1.2. Buscar el propio lugar en el ciclo de la vida

Drucker propone que, tras un ejercicio de autoconocimiento, aprendamos a definir nuestro espacio óptimo de trabajo. Hay un equilibrio delicado entre el reconocimiento objetivo de las propias fortalezas y la capacidad de asumir las propias limitaciones, algo que algunos llaman inteligencia. Yo prefiero utilizar un sinónimo, un poco desprestigiado por el uso indebido del término: humildad.

Por ejemplo, cuando alguien advierte sus cualidades excepcionales corre el riesgo de juzgar con arrogancia las cualidades ajenas. Sobrevaloramos la propia contribución, y consideramos que la aportación de otros es de rango menor. Es un razonamiento falaz pero en el que caen personas incluso brillantes: si soy excelente en una tarea, esta tarea es la más importante para mi organización. Es perfectamente compatible ser consciente del propio desempeño excepcional y promover al mismo tiempo el desempeño de quienes –desde diferentes perspectivas– me complementan. Las organizaciones que triunfan no son una simple agregación de personas con talento. Muchas veces están formadas por profesionales normales, que han sido ubicados allí donde sus capacidades pueden sobresalir bajo algún punto de vista.

En la película de la factoría Disney *El rey león* la moraleja de las aventuras del protagonista se resume en una de las canciones:

«En un ciclo sin fin
que lo envuelve todo.
Y aunque estemos solos
debemos buscar.
Y así encontrar
nuestro gran legado.
En el ciclo,
el ciclo sin fin».

Una buena recomendación para cualquiera que reflexione sobre la gestión de uno mismo. El éxito es un estereotipo genérico. El auténtico logro para una persona no es conseguir las metas que otros alcanzaron, sino asomarse al mirador de su propia existencia y descubrir cuál es su lugar en el ciclo de la vida.

2. Buceando en la historia de la gestión de uno mismo

2.1. Epicteto: de la esclavitud a la libertad

El concepto de SM, como otros muchos, ha sido denominado con un término nuevo en tiempos presentes, pero tiene una larguísima tradición en nuestra cultura. De hecho, para entenderlo en todo su alcance vale la pena bucear en el pensamiento de quienes primero lo propusieron, hace ya muchos siglos. Acudir a las fuentes tiene la ventaja de que nos permite asistir al nacimiento de una idea, con toda la fuerza de lo original y el atractivo de lo novedoso. Además, el tiempo es un juez inexorable y solo permite que atraviese ese exigente filtro a lo que aporta valor. El paso de los años convierte a la mayoría de los sucesos y de las personas en viejos y prescindibles. Otros se vuelven antiguos, pues el transcurso de los años los mejora poco a poco. A unos pocos, en fin, los transforma en clásicos.

El SM tiene antecedentes tan antiguos como la humanidad. Drucker cita a algunos autores medievales y del comienzo de la Modernidad, pero esta intuición brilla con una luz especial en el primer siglo de nuestra era, con el desarrollo de la filosofía estoica. Me parecen especialmente sugerentes las enseñanzas de Epicteto, muy aplicables al momento que vivimos. Este pensador, de origen griego, fue uno

de los difusores del estoicismo en Roma. Llegó a la urbe en condición de esclavo, al servicio de Epafrodito, quien a su vez también había servido anteriormente como esclavo (en este caso, de Nerón). Irónicamente, la persona llamada a impulsar una poderosa corriente de pensamiento sobre la gestión de sí mismo pasó buena parte de su vida sometido a la voluntad de otros e incluso una vez manumitido (liberado de su esclavitud) ni siquiera pudo elegir su lugar de residencia, ya que fue expulsado de Roma cuando el emperador Domiciano decretó en el año 93 el exilio de los filósofos. Desde épocas muy remotas, numerosas organizaciones se sienten incómodas ante las formas de pensamiento demasiado independientes. Consideran preferible contar con gente dócil antes que con personas dispuestas a tomar las riendas de su propio destino.

2.2. La gestión de la diferencia

La gestión de uno mismo, como cualquier otro tipo de acción directiva, requiere una gran coherencia. El cambio constante de objetivos suele ser una expresión de la ausencia de proyecto. No debemos confundir flexibilidad y adaptabilidad a las circunstancias con la actitud inconstante de personas que —a falta de un diseño estratégico de su carrera y de su vida— se conforman con salir del paso de forma táctica ante los retos que plantea el entorno. La cuestión es: ¿quién marca mi agenda? Obviamente, cualquier agenda está condicionada por factores externos que caen fuera del propio control. Pero lo recomendable es que esos factores afecten solo a los medios, o a los plazos, o a las políticas de alianzas, etc., pero no a los fines que alguien se propone.

La falta de coherencia conduce a carreras (profesionales o vitales) indiferenciadas; a adoptar formas de acción profesional de acuerdo con los estándares del momento y del sector en el que nos desenvolvemos; a encauzar la propia carrera como si fuera la ejecución (más o menos brillante) de un guión escrito por otros; a ser espectadores o actores secundarios de la propia vida; al mimetismo de modelos de éxito reconocidos en nuestro entorno. Ante los cambios que experimenta (o no) la trayectoria personal o profesional, es recomendable identificar hasta qué punto dependen del propio proyecto o simplemente de circunstancias externas, como explico en el cuadro 1.1:

Cuadro 1.1 Factores externos e internos en la evolución de la propia carrera

Entorno dinámico	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio impuesto por las circunstancias • Testigo de mi evolución • Extra (actor de relleno) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de acuerdo con mi proyecto • Protagonista de mi carrera • Actor principal
Entorno estático	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cambio • Inmovilismo deliberado • Espectador 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cambio • Inmovilismo no deseado • Actor secundario
	Bajo protagonismo de la propia carrera	Alto protagonismo de la propia carrera

Fuente: elaboración propia.

Pero una cosa es la coherencia y otra el fanatismo y la obcecación. Me cuesta considerar coherentes a quienes adoptan como lema el adagio latino: *Fiat iusticia et pereat mundus* [que se haga la justicia aunque perezca el mundo], como Fernando I de Habsburgo, hermano de Carlos I, rey de España. Un buen test para evaluar hasta qué punto hacemos compatible la firmeza en los fines que nos proponemos y la flexibilidad en los medios para alcanzarlos es el modo en que manejamos la diversidad. La gestión de la discrepancia es una piedra de toque que permite medir la calidad del SM y de cualquier otra forma de acción directiva. Me gustaría simplemente aludir a una paradoja: casi todos somos muy tolerantes con la diversidad cuando se produce en escenarios lejanos; pero son muchos menos las que la aceptan y la valoran positivamente en su propio terreno de juego. Las voces que defienden al opositor reprimido en un país remoto son casi unánimes, pero esas mismas voces se tornan en condenatorias cuando el discrepante actúa en su partido o en su organización.

Es obvio que cualquier empresa se rige por un principio de autoridad, sin el que se ve avocada a la anarquía y al caos, pero una cosa

es la disciplina y otra la uniformidad o las unanimidades impuestas. Es curioso, por ejemplo, el diferente sentido que damos a la palabra «libertad» (base del SM) cuando se aplica a nosotros mismos –«soy una persona libre»– y cuando se refiere a otras personas de nuestra organización –«ese va por libre».

2.3. Enseñanzas de Epicteto para el SM

Como otros pensadores de la época, Epicteto no dejó obras escritas, pero sus seguidores redactaron después la síntesis de sus enseñanzas. Entre las frases atribuidas a este autor hay algunas que podrían servir de base para introducirse en el SM:

«La felicidad y la libertad comienzan con la clara comprensión de un principio: algunas cosas están bajo nuestro control y otras no. Solo tras haber hecho frente a esta regla fundamental y haber aprendido a distinguir entre lo que podemos controlar y lo que no, serán posibles la tranquilidad interior y la eficacia exterior».

La distinción es brillante. Gestionar la propia carrera no supone controlar todo lo que me ocurre, sino poner el foco en aquello que está bajo mi dominio. Por ejemplo, en momentos de recesión, los mercados laborales se contraen. Esa situación provoca el incremento del desempleo. A veces, se utilizan como sinónimos los términos «desempleado» y «parado». En realidad, el primero se refiere a algo que depende de factores externos. Para todos los que trabajan por cuenta ajena, el hecho de estar empleado o no depende en última instancia de otras personas. Pero estar parado es algo que depende de uno mismo. De hecho, hay desempleados activos, desempleados parados, empleados activos y empleados parados. Resulta muy estimulante comprobar cómo algunos desempleados ejercen un SM muy bien orientado, porque emplean todo su tiempo en actividades que les aportan valor y les hacen crecer. Y es frustrante comprobar que personas con empleo carecen completamente de proyecto y simplemente se dejan llevar por circunstancias externas.

Por eso, Epicteto recomienda: «intentar controlar o cambiar lo que no podemos tiene como único resultado el tormento».

Este planteamiento de la propia carrera no lleva al abandono o a la pasividad, sino que por el contrario nos permite centrar todos nuestros esfuerzos en actividades productivas. Más que esperar lo que las circunstancias externas puedan hacer por mí, la propuesta de Epicteto consiste en adoptar una actitud claramente proactiva en todo lo que se refiere al desarrollo personal. La experiencia demuestra que, de forma indirecta, esta manera de abordar los problemas tiene una eficacia mayor, ya que quien concentra sus esfuerzos en lo que depende de él suele tener también un mayor éxito en actividades que parcialmente dependen también de otros.

La conclusión de Epicteto es muy aplicable para el SM:

«Presta atención únicamente a tus verdaderas preocupaciones y da por sentado que lo que pertenece a los demás es asunto suyo y no tuyo. Si obras así, serás impermeable a la coacción y nadie te podrá retener. Serás auténticamente libre y eficaz, pues darás buen uso a tus esfuerzos en lugar de malgastarlos criticando u oponiéndote a los demás».

3. Dirección de organizaciones y gestión de uno mismo en tiempos de incertidumbre

3.1. Dirigir en entornos estables y en entornos inciertos

Es un hecho que algunos profesionales se dirigen y dirigen bien en entornos estables, pero fracasan cuando las previsiones se tornan inciertas y resulta difícil anticipar escenarios de negocio incluso a corto plazo. Por el contrario, otras personas se dirigen y dirigen de un modo poco brillante cuando la marcha de la empresa es razonablemente previsible, y sin embargo muestran todo su potencial en situaciones de crisis. La pregunta que nos formulamos en estas circunstancias es: ¿cómo me sientan los cambios profundos? ¿Qué experimento cuando debo tomar decisiones con consecuencias difíciles de anticipar?

Por plantearlo de un modo más sistemático, cada persona con responsabilidades podría ubicar su estilo de dirección dentro del cuadro 1.2.

Cuadro 1.2 Calidad directiva y niveles de incertidumbre

+ Calidad directiva -	1. Alta eficacia en entornos estables	2. Alta eficacia en entornos inciertos
	3. Baja eficacia en entornos estables	4. Baja eficacia en entornos inciertos
	-	+
	Grado de incertidumbre	

Fuente: elaboración propia.

Si la autovaloración global en entornos estables es la de una alta eficacia en la gestión, es el momento de preguntarse si mantenemos los mismos estándares de eficacia en períodos de crisis o de transformaciones profundas de nuestra organización. Es decir, mi tránsito natural cuando cambia el entorno, ¿es del cuadrante 1 al 2, o el del 1 al 4?

En el primer caso nos podemos considerar directivos altamente adaptables, versátiles. Es más común en la práctica una caída en la eficacia, en la medida en que se pierde el control y se deben tomar decisiones con datos parciales y herramientas de predicción poco fiables. El auténtico control de uno mismo es el que permite manejarse con soltura en situaciones inestables y ante sucesos impredecibles.

Por el contrario, también nos puede ocurrir que nuestra forma de gestionar y gestionarnos no sea sobresaliente en entornos estables (cuadrante 3) y que resulte brillante en momentos de crisis (cuadrante 2).

Para entender mejor qué tipo de competencias resultan útiles en cada circunstancia conviene reflexionar sobre la tarea básica de una persona que desea llevar las riendas de su carrera y de su actividad profesional. Un elemento central de esta tarea es gestionar, entendiendo

este término en el sentido de tomar decisiones frente a problemas concretos, aquí y ahora. La calidad técnica del directivo estará condicionada por lo acertado o no de esas opciones. Los problemas que debe resolver un directivo mediante una buena gestión se denominan técnico-operativos.

Este tipo de situaciones pueden ser muy complejas, pero con frecuencia es posible descomponer el problema. Supongamos que tenemos una posición de dirección general. Las decisiones que tomemos tendrán consecuencias en diferentes áreas: marketing, finanzas, logística, etc. Las herramientas de gestión propias de cada una de esas áreas nos permitirán aproximarnos paulatinamente a una decisión correcta. Estas herramientas son la materia prima necesaria de todo buen directivo y resultan accesibles a través de la propia experiencia y de la formación impartida en universidades y escuelas de negocios.

Pero existen otro tipo de problemas de carácter discrecional o prudencial, para los que no existe una regla fija o una metodología infalible. Los problemas de carácter discrecional son más difíciles de resolver en la medida en que afectan al directivo como persona, a su interacción con otros y con la propia organización. Son problemas que requieren de muy diversas competencias: trabajo en equipo, delegación, comunicación, liderazgo, etc., en las que muchos directivos capaces desde el punto de vista técnico muestran notables carencias.

En entornos de elevada incertidumbre las competencias que permiten resolver problemas técnico-operativos pasan a un segundo plano. Son momentos en los que cobran especial relevancia las competencias necesarias para tomar decisiones discrecionales, con datos parciales y con herramientas de predicción poco fiables.

3.2. ¿Cómo manejamos la incertidumbre?

Para evaluar la calidad de nuestra gestión y de nuestra autogestión vale la pena revisar nuestra apreciación acerca de la estabilidad o inestabilidad de un entorno profesional (o de negocio). Cada cual

tiene una respuesta diferente ante preguntas como: ¿qué es la incertidumbre desde el punto de vista organizativo? ¿Qué factores la provocan? ¿Hay tipos de incertidumbre? ¿Por qué parece que ahora es mayor que en otras épocas? ¿Es inevitable convivir con ella? ¿Cómo gestionarla?, etc. De hecho, lo que a una persona le parece relativamente estable para otra puede ser un escenario de elevada incertidumbre. Las reflexiones de Javier Fernández Aguado a este respecto, en las que me inspiro, son especialmente sugerentes.

El ritmo habitual de trabajo no facilita que nos detengamos en estas reflexiones y además es probable que las rehuyamos entre otros motivos porque podríamos llegar a la conclusión de que es preciso emprender cambios que nos sacarían de nuestro hábitat natural. En tiempos de incertidumbre –y los nuestros obviamente lo son–, un directivo debe contar con su propia respuesta a estas preguntas, pero no por una curiosidad teórica, sino porque estas preguntas le permitirán hacer frente a cuestiones mucho más concretas: ¿cuál es mi ventaja competitiva, como profesional y como organización? ¿Qué quieren las personas a las que ofrecemos nuestros servicios: comerciales (clientes) y profesionales (empresas)? ¿Cómo adaptarnos nosotros mismos y nuestras organizaciones a las transformaciones del mercado y del entorno?

Existen diversos modos de definir la incertidumbre. Uno de ellos es aquel conjunto de realidades que tienden a sacarnos de nuestra área de confort, porque no responden a nuestras rutinas organizativas o personales. Según esta definición, la incertidumbre es una situación incómoda porque incrementa la natural complejidad de la gestión empresarial.

Lo característico de los entornos de incertidumbre es que lo que ha funcionado en el pasado no necesariamente resulta en el presente. Esto no implica que una persona renuncie a un activo tan fundamental como su propia experiencia. Se trata de más bien de que ponga en cuestión las pautas de dirección que, hasta ahora, le han dado buenos resultados.

La incertidumbre forma parte de la vida de las empresas y de las personas. No se puede eliminar; es necesario, por eso, gestionarla

adecuadamente. Al fin y al cabo, nuestras decisiones personales y profesionales están basadas en lo que prevemos que va a ocurrir en el futuro.

Una condición necesaria pero no suficiente, como enseguida veremos, para gestionar empresas en tiempos de incertidumbre es conocer el pasado. Como decía Lord Byron, «el mejor profeta del futuro es el pasado». Esta necesidad de esforzarnos en conocer el pasado de las estructuras organizativas, de su toma de decisiones, etc., puede ser insuficiente hoy en día en la medida en que han aparecido nuevos factores relevantes que no han estado tan presentes en épocas más recientes y que sin duda han incrementado el nivel de incertidumbre.

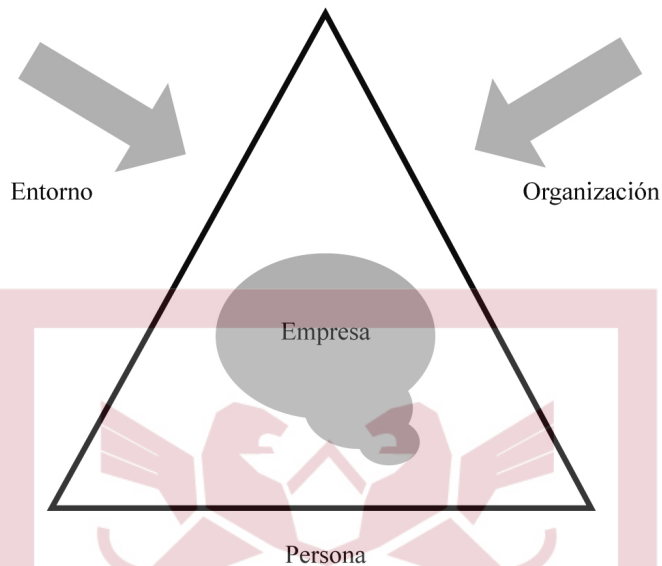
3.3. Gestionar y autogestionar la incertidumbre externa

Las organizaciones y las personas sienten que el nivel de incertidumbre en el que se desenvuelven ha aumentado considerablemente como consecuencia de la aparición de una serie de nuevos factores como:

- La crisis económica.
- La globalización.
- Los efectos del terrorismo a escala mundial.
- Los problemas de integración y convivencia derivados de la diversidad étnica y cultural.
- La fragmentación y modificación de la cadena de valor por parte de la tecnología.
- Sus propios cambios de expectativas, de valores, etc.

Es preciso analizar primero los factores de incertidumbre procedentes de factores externos.

Cuadro 1.3 Triángulo de la empresa. Factores externos



Fuente: elaboración propia.

Dentro del triángulo formado por la persona, la organización y el entorno, es evidente que las aristas de ese triángulo –persona-entorno y organización-entorno– están afectadas por los grandes factores exógenos de incertidumbre, que plantean retos característicos en estas situaciones: ¿cómo influye la globalización y/o posible deslocalización en mi empresa? ¿Con el terrorismo internacional de fondo, han cambiado los patrones geográficos y/o sectoriales de inversión? ¿Qué procesos de la cadena de valor del negocio va a poder mantener mi empresa a consecuencia de la tecnología y cuáles de ellos va a tener que externalizar? ¿Qué oportunidades y/o amenazas de negocio abre la nueva diversidad étnica en los países? En relación con la incertidumbre adicional, ¿hay algunas otras restricciones de entorno: natalidad, envejecimiento, pandemias, insuficiencia de materias primas, etc.?

Según diversos expertos, la economía mundial es percibida como más caótica que hace una década. Antes de la crisis de 2009-2013, la

incertidumbre en los mercados de renta variable (significativa desde el año 2000 en muchos países) había producido un desplazamiento desde los activos financieros hacia activos más reales, como los bienes inmuebles.

La investigación de las interacciones persona-entorno y empresa-entorno puede ayudar en el propósito de gestionar y gobernar las empresas en tiempos de incertidumbre.

Estamos asistiendo al surgimiento de nuevas formas de competir que desafían a la visión tradicional de la estrategia empresarial y que incrementan la incertidumbre y la vulnerabilidad de las empresas. El modelo tradicional de competencia se ha basado en replicar lo que hacen los demás pero de forma más eficiente, para incrementar la distancia entre el valor para el cliente y el costo y así crear una específica ventaja competitiva.

En este enfoque competitivo tradicional, los competidores llevan a cabo actividades similares con activos y relaciones contractuales semejantes. Este enfoque suele llevar a una convergencia competitiva caracterizada por una espiral destructiva de valor para las empresas.

Sin embargo, un entorno de alta incertidumbre exige competir en modelos de negocio, es decir, a través de la búsqueda de actividades, activos y formas de gobierno que confieran una ventaja competitiva (una mayor diferencia entre la disposición a pagar por sus productos y el coste de producción que la media del sector) y que exploten las vulnerabilidades de los competidores.

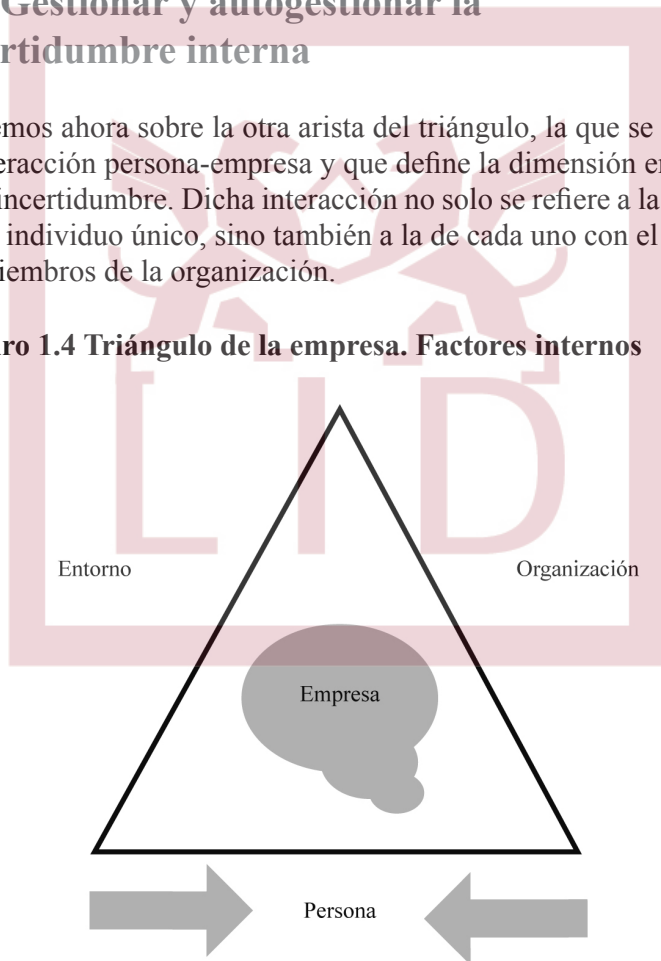
Las reflexiones sobre estos cambios estratégicos, propios de momentos de incertidumbre, son de carácter práctico, aunque no nos ofrezcan la guía infalible de una metodología exacta, paso a paso. Muchos directivos reniegan de parámetros de gestión que no son medibles. Si todo fuera medible, en realidad no habría ninguna ventaja competitiva, los directivos de la competencia se limitarían a copiar el algoritmo de éxito de esa empresa.

Las organizaciones que entiendan su entorno de forma anticipada y se adapten más rápidamente a él que su competencia ejercerán un liderazgo efectivo. Las ventajas competitivas en las organizaciones han comenzado habitualmente de forma cualitativa sin parámetros de medición claros. Piense, por ejemplo, en el momento en que se introdujeron aspectos claves o estratégicos de las organizaciones, como la calidad o el medio ambiente: ¿estaban especificados desde el principio los parámetros de medición?

3.4. Gestionar y autogestionar la incertidumbre interna

Pensemos ahora sobre la otra arista del triángulo, la que se refiere a la interacción persona-empresa y que define la dimensión endógena de la incertidumbre. Dicha interacción no solo se refiere a la persona como individuo único, sino también a la de cada uno con el resto de los miembros de la organización.

Cuadro 1.4 Triángulo de la empresa. Factores internos



Fuente: elaboración propia.

Esa interacción ha experimentado un cambio importante, desde modelos de baja incertidumbre (relaciones de tipo paternalista) hacia otros de alta incertidumbre (menos duraderas en el tiempo y muy sensibles a las ventajas concretas que, en cada momento, aporta el vínculo con una empresa).

En el contrato latente típico de épocas pasadas, el empleado correspondía a la relativa estabilidad que le aportaba su empresa de toda la vida con un esfuerzo razonable. La empresa, por su parte, trataba de optimizar los costes de dichos recursos humanos tratando de mantenerlos: su permanencia tenía prelación mayor que otro tipo de objetivos. Se daba, con muchos aspectos mejorables, un equilibrio relativamente estable.

En la nueva relación, el nivel de demanda mutua ha crecido: de una parte, el empleado quiere un adecuado retorno, económico y emocional, por su contribución al valor global de la empresa; y de otro, la empresa lo gestiona como un activo de valor, pero ya no le concede ninguna prelación de mantenimiento frente a otros activos de la misma, como los recursos financieros, de producción, etc.

De una parte, numerosas empresas proclaman que las personas son el activo más importante de la compañía, pero su política real de personas tiene un exclusivo foco de control y minimización del coste. A muchas organizaciones les falta algo muy importante: la coherencia entre lo que son, lo que hacen y lo que dicen.

De otro lado, se encuentran empleados fantasma: su contribución de valor es muy escasa, su cuerpo está en la empresa pero su mente está en otro lugar, son especialistas del absentismo mental.

3.5. Gestionar la incertidumbre de forma racional y emocional

¿Cómo reconstruir la confianza mutua que genere una cierta estabilidad en un entorno de incertidumbre? ¿Cómo diseñar un sistema inmunológico frente a la sensación de vértigo que se produce cuan-

do faltan las referencias, cuando las seguridades del pasado resultan caducas? Este sistema inmunológico tiene dos escalones: el racional y el emotivo.

En primer lugar, las empresas deberían empeñarse en tener perfectamente diseñado y operativo el escalón racional, formado por la parte más táctica de esa interacción persona-empresa que conforma la gestión de las personas. Entre otros aspectos, será preciso en ocasiones verificar el buen funcionamiento, o transformar adecuadamente, las siguientes políticas y procesos:

- a) Sistemas de atracción y retención del talento.
- b) Procesos de formación y desarrollo de las personas.
- c) Criterios válidos para la evaluación del desempeño y resultados.
- d) Retribución y compensación global.

En una parte considerable de las organizaciones, este sistema o escalón racional no solo no es coherente, sino que en muchos casos ni siquiera se puede decir que exista. Cuando afirmo que no se da, no quiero decir que no conste. En demasiadas ocasiones está escrito, pero no se vive. No basta con que la organización asegure que este sistema se da de manera latente en la empresa: es necesario que sea tangible, que lo conozcan todos, que sea transparente. Es como el código de la circulación de la organización.

La existencia explícita de este primer escalón racional en la empresa es absolutamente necesaria y debiera dar respuesta a importantes preguntas que minimicen la incertidumbre de esa interacción persona-empresa como:

- a) Qué personas queremos en la organización (selección y retención).
- b) Qué se espera de ellas (retos y objetivos).
- c) Qué competencias necesitan (formación y desarrollo).

- d) Cómo se calibra su actividad (evaluación de su desempeño y resultados).
- e) Cómo se las va a recompensar (sistema de retribución).
- f) Cuál es el sistema de desarrollo profesional en la organización (definición del plan de carrera).

Sin la definición explícita de estos parámetros tácticos, la gestión de las personas vuelve a modelos paternalistas, en los que la incertidumbre y la discrecionalidad afectan a procesos que deberían estar bien definidos. Así, muchas organizaciones que presumen de grandes valores teóricos como la notable relevancia que tienen las personas, la preocupación por el desarrollo de cada uno, etc., aplican en realidad agendas ocultas y dobles intenciones. Este tema ha sido ampliamente desarrollado en Fernández Aguado, J. y Aguilar, J. (2006), *La soledad del directivo*, Madrid, LID.

Sin el primer escalón –aclarar bien qué es lo que espera la organización y a cambio de qué–, se erosiona la confianza en la interacción persona-empresa y con ello se elimina en el talento el factor de apalancamiento que procede del compromiso y provoca sentimientos positivos de las personas hacia la organización. Tampoco me extendo en este punto que he descrito con detalle, junto con Hillier Fry, en *En busca del compromiso: cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial*¹.

Cuando en la relación persona-empresa ampliamos el concepto de persona al resto de grupos de interés –accionistas, proveedores, clientes, familiares de los empleados, sociedad en general, etc.–, el primer escalón racional debe completarse con un adecuado código de gobierno que protocolice las interacciones de la empresa con todos los partícipes que entran en contacto con la organización.

No basta gestionar lo que la empresa hace, sino también cómo lo hace en términos de su relación con todos los terceros afectados y en relación con la sociedad y el medio ambiente en general. La existencia de dichos códigos minimiza la incertidumbre sobre las formas en que la empresa alcanza sus fines.

Junto al marco táctico u objetivo del escalón racional, hay que rediseñar la interacción persona-empresa de acuerdo con variables subjetivas como su sistema de valores y sentimientos: alegría, euforia, tristeza, depresión, derrotismo, etc.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a reducir la incertidumbre de la relación persona-empresa:

- a) ¿Cómo hacer que las personas entreguen lo mejor de su talento, de sus sentimientos y de sus vidas profesionales a las organizaciones?
- b) ¿Cómo conseguir que lo hagan además con un razonable nivel de entusiasmo y por convicción?

Quizá el recurso más sencillo, pero a la vez más efectivo, para reducir la incertidumbre de esa relación sea a través de construir duraderas relaciones de confianza. Propongo algunas pautas para alcanzar este objetivo:

- a) Equilibrio en la interacción. En un pasado reciente, y todavía queda alguna reminiscencia, el discurso predominante por parte de la empresa ha sido el de la máxima permanencia en la misma. Esto no implicaba necesariamente eficacia: se primaba más la continuidad que los resultados.
- b) Transparencia en la interacción. La persona debe entregar lo mejor de sí misma en el trabajo fomentando no solo la implicación institucional, sino promoviendo adecuados niveles de automotivación. Dos recomendaciones para que la empresa involucre a las personas en la estrategia:
 - i. El sistema de evaluación y desempeño debe ser transparente, de modo que cada persona sepa qué aporta a la organización y, de acuerdo con esto, cómo va a ser retribuida.
 - ii. Los sistemas de remuneración efectivos deben medir aquello que es relevante, y únicamente lo que es relevante, teniendo en cuenta que recompensas excepcionales requieren desempeños excepcionales.

- c) Coherencia en la interacción. Es frecuente observar el doble lenguaje de las organizaciones en relación con las personas. En épocas de bonanza y crecimiento se dice que son el «activo más importante de la compañía», en épocas de crisis son un coste que es necesario «aligerar». Esta coherencia supone aclarar algunos aspectos de la relación que vincula a una persona con la empresa:
- i. La persona debe entender que la empresa no puede garantizar hoy en día una relación para siempre con sus empleados, pero sí que las personas crezcan y se desarrollen con cada proyecto.
 - ii. La persona debe asumir que desarrollo no es sinónimo de promoción y que los caminos del autodesarrollo pueden ser horizontales. Lejos de las anacrónicas y jerarquizadas categorías profesionales, las personas quieren desarrollarse profesionalmente, asumir habilidades directivas y crecer ellas mismas y facilitárselo a quienes dependen de ellas.
 - iii. La empresa debe asumir que su opción prioritaria a la hora de cubrir una posición laboral, antes de acudir a la contratación en el mercado externo, es la búsqueda activa entre su plantilla. Salvo para casos excepcionales, ¿no es un fracaso de la empresa acudir sistemáticamente al mercado porque no ha sabido prever y desarrollar las competencias y el talento que ahora necesita?
- d) Creatividad e innovación en la interacción. Dado que, paradójicamente, en la actual era del conocimiento las empresas ya no son tan dueñas de las personas –en especial de sus mentes y de sus sentimientos– como lo fueron en el pasado, ¿cómo se articulará este nuevo tipo de relación? ¿Cómo serán los nuevos esquemas de gobierno en las organizaciones? En esa relación, ¿qué opiniones tendrán y cómo se implicarán las personas? En el cambiante e incierto entorno en el que nos encontramos, y el que nos espera, al igual que en otras áreas de la empresa, también en la de Recursos Humanos son de esperar altas dosis de creatividad e innovación.

3.6. Aptitudes y actitudes ante la incertidumbre

La incertidumbre en sí misma no es negativa, porque plantea retos que nos permiten crecer. Una vida sin altibajos, demasiado plana, promueve gente sin resistencia.

Una vez asumido que la incertidumbre es compañera inseparable de toda aventura empresarial o personal, conviene prevenir algunas actitudes poco constructivas ante este hecho:

El exceso de confianza en uno mismo y la prepotencia. A veces encontramos al frente de organizaciones a personas que, por falta de experiencia o sencillamente por arrogancia, consideran que nada ni nadie puede detenerles. Para ellos las incertidumbres no existen, ni siquiera las contemplan.

La falta de confianza y el temor. Tal vez por la experiencia de fracasos pasados, algunos no se atreven ya a tomar decisiones por miedo a volver a equivocarse. Aprender a gobernar exige asumir que no en todo se puede acertar y que de los errores cometidos lo que es preciso es sacar experiencias para no repetirlos en el futuro.

3.7. Prepararse para la gestión de la incertidumbre

Si la incertidumbre, en mayor o menor grado, es el escenario habitual en el que se desarrolla nuestra actividad, ¿no deberíamos adaptar a esta realidad la formación que recibimos y la que diseñamos para otros? Lo que a veces denominamos «formación práctica» es poco más que un conjunto de recetas, una metodología sistemática apta para entornos previsibles. Hay una formación adecuada para que las cosas ocurran como está previsto. De hecho, se parece bastante al conjunto de instrucciones mediante el que programamos un sistema de información. Lo que le pedimos a una computadora es, precisamente, que no nos dé sorpresas.

Los directivos que se desenvuelven en entornos inciertos reclaman modos de enfocar los problemas que solo pueden ser valorados por

quienes tengan experiencia de una realidad real, en la que la imprevisibilidad forma parte del paisaje.

El modo de tomar decisiones en el pasado es válido en algunas de sus coordenadas, pero en otras exige una revisión profunda. Ya no es posible, por ejemplo, en casi ninguna situación tomar decisiones tras haber analizado todas las variables. Hay que ser capaces, cada vez más, de preparar para decidir sin datos. Esto no por negligencia a la hora de buscarlos, sino porque si uno espera a tenerlos todos nunca hará nada.

Entre los diversos aspectos en que se debería hacer hincapié a la hora de diseñar la formación (propia y ajena) se encuentra uno al que a veces no prestamos la suficiente atención: la gestión del compromiso, la capacidad personal para generar vínculos estables y sólidos con los grupos de interés de la empresa, incluso en un contexto en el que toda relación (personal o comercial) parece incierta o con fecha de caducidad. No podemos reducir la incertidumbre ante la evolución del mercado, ni siquiera ante el diseño corporativo de la propia compañía. Pero tal vez podemos reducir la incertidumbre en todo lo que se refiere a los vínculos que nos unen a personas con las que tenemos relaciones profesionales.

El futuro reclama continuamente el hábito de la lealtad, que se encuentra en el origen de la tan proclamada confianza. Únicamente cuando se puede confiar plenamente en alguien se está seguro de que al día siguiente no habrá sorpresas. La lealtad reduce mucho las incertidumbres. De hecho, cuando hay lealtad no hay lugar para la sospecha.

El ejercicio de la lealtad reduce la incertidumbre del futuro inmediato, a nivel micro y a nivel macro. Lealtad no es ingenuidad, es la actitud adecuada para obtener de las personas respuestas que van más allá de las expectativas.

3.8. Gestión de uno mismo y adaptación al mercado laboral

Una característica de los momentos de incertidumbre es la contracción de los mercados laborales. Los tiempos de inseguridad no pa-

recen buenos para generar relaciones y compromisos estables. Ante esta situación, las políticas públicas suelen abordar procesos de reforma en la legislación laborales. Es obvio que una buena definición del marco de relaciones laborales es una condición necesaria para la creación de empleo. Pero la flexibilidad tiene que estar antes en las mentalidades que en las leyes. Desde el punto de vista de la gestión de uno mismo, la actitud más práctica consiste en tomar la iniciativa desde las propias decisiones personales, sin esperar pasivamente el efecto de las decisiones tomadas a nivel legislativo. Los tiempos que corren exigen asumir el protagonismo sobre la propia carrera profesional.

Uno de los efectos de la transformación tan intensa que vivimos es la rápida obsolescencia de perfiles de competencias que hace solo unos pocos años se consideraban muy deseables. Por el contrario, capacidades que en el pasado resultaban irrelevantes ahora aparecen como elementos críticos para un buen desempeño profesional. Como pretendo mostrar en estas páginas, directivos y profesionales de éxito en momentos estables y de crecimiento no necesariamente lo son en tiempos de crisis. No es lo mismo gestionar la abundancia y el crecimiento que la escasez y los procesos de transformación. No tiene sentido asistir a grandes cambios en el entorno económico y de negocio con la pretensión de seguir pensando y trabajando igual que en el pasado.

Las modificaciones a nivel macro tienen una traducción inmediata a nivel individual. En otros tiempos, la preocupación de un profesional era «encontrar el trabajo adecuado para mí». Ahora probablemente el trabajo para mí no existe: tal vez la actividad a la que me he dedicado en el pasado reduce drásticamente su demanda de profesionales capacitados para esa tarea. La preocupación actual es «encontrar el yo adecuado para el trabajo», el perfil profesional óptimo ante un escenario distinto.

Ante este reto, los observadores más atentos proponen lo que podríamos llamar las «competencias emergentes». No hay ni puede haber consenso. Así como los modelos de negocio están en transformación, las personas que se ocuparán de desarrollarlos también son distintas a las que gestionaron nuestras organizaciones en el pasado.

Es cierto que determinadas competencias tienen vigencia más allá de coyunturas pasajeras. Vineet Nayar ha propuesto recientemente tres características del líder que no pasan de moda: confianza, empatía y mentoría. A su juicio, los líderes de toda época se han caracterizado por resultar fiables ante las personas que movilizaron, por manifestar la sensibilidad suficiente ante las expectativas latentes en sus organizaciones y por su capacidad para desarrollar el potencial de quienes les rodeaban.

Propongo dos competencias emergentes que considero de importancia creciente en el momento actual: el manejo de relaciones y la generación de compromiso. En un entorno que exige la máxima eficiencia en el empleo de los recursos se imponen los perfiles polivalentes. Antes las funciones se podían asignar de una manera más compartimentada. Se distinguía de un modo neto entre posiciones técnicas y posiciones de gestión. Ahora en muchos sectores hace falta que profesionales bien preparados sean capaces, además, de manejar con soltura las relaciones internas y externas de la organización, que tengan una cierta capacidad de influencia sobre su entorno, ya sea para interactuar con el cliente, ya sea para obtener el máximo rendimiento de las relaciones dentro de la organización. La pregunta ya no es solo qué soy capaz de conseguir, sino qué soy capaz de lograr de otros.

La generación de compromiso es otra competencia crítica en estas circunstancias. Todas las crisis ponen a prueba las relaciones, las personales y las profesionales. Los momentos estables dan continuidad a los vínculos, aunque en realidad sean precarios. La turbulencia y la incertidumbre sacuden esa calma. En concreto, la crisis que estamos viviendo ha incrementado los niveles de desconfianza: personas y organizaciones con las que contábamos en el pasado dejan de ser un apoyo tan seguro. Desde la perspectiva de empleados, ya no es tan seguro que la propia empresa mantenga mi puesto de trabajo, acuciada por inevitables ajustes de costes. Desde la perspectiva comercial, se siembran dudas sobre la continuidad de la relación con los propios clientes o sobre el cumplimiento de sus obligaciones, por sus dificultades de tesorería, etc. Como ciudadanos, se abren espacios de incertidumbre ante la cobertura que nos presta o nos

prestará nuestro Estado del Bienestar, en pleno proceso de consolidación fiscal.

De las crisis se sale cuando somos capaces de recomponer un entorno de relaciones que resulte fiable. Urge contar con líderes y profesionales capaces de crear vínculos estables para consolidar los lazos que nos unen con quienes nos rodean (clientes internos y externos). Las organizaciones necesitan personas comprometidas y capaces de generar compromiso.

