

LAS NUEVAS FRONTERAS DEL MANAGEMENT: *¿Existen líderes para cruzarlas?*



1. INTRODUCCIÓN

"El espacio... la última frontera, estos son los viajes de la nave espacial 'Enterprise'. Su misión de cinco años: descubrir nuevos mundos, buscar nuevas formas de vida y civilizaciones, ir a donde ningún hombre ha llegado jamás". Así comienza la saga de Star Trek creada por Gene Roddenberry, convertida en un



negocio de franquicia compuesto por varias series de televisión con personajes reales, otras de animación, películas, videojuegos, novelas, clubs, y una atracción temática en Las Vegas,... generando, lo que denominamos, un fenómeno de culto.

La Luna es un satélite natural de la Tierra, la distancia media entre ambos es de 384.400 km, su diámetro (3.474 km) es menor de un tercio del terrestre, su superficie es una 14ª parte (37.932.330 km²), su volumen alrededor de una 50ª parte (21.860.000.000 km³), y su periodo de rotación alrededor de nuestro planeta es de 27,322 días.

John Fitzgerald Kennedy, en su discurso del 25 de mayo de 1961, ante el Congreso de Estados Unidos, anunció que: *"Antes del fin de la década, pondremos*

un hombre en la luna y le traeremos de regreso a la tierra sano y salvo". Y el 12 de septiembre de 1962 en Houston *"Elegimos ir a la Luna en esta década [...] no porque sea fácil, sino porque es difícil, porque ese objetivo servirá para organizar y medir lo mejor de nuestras energías y habilidades [...] la aventura más grande y peligrosa en la que jamás se ha embarcado el hombre".*

Era el 16 de julio de 1969 Neil Amstrong, 'Buzz' Aldrin y Michael Collins se dirigían a un lugar en el que nunca antes un ser humano había estado. Para enmarcar el elevadísimo riesgo que conllevaba esta misión, diremos que la NASA había cifrado en más 5.600 las posibles averías que se arriesgaban a sufrir. Despegaron en un cohete espacial que tenía una altura de más 116 metros, el Saturno V. Daba comienzo la recta final de la misión Apolo XI. La base de Cabo Cañaveral fue el centro de operaciones en Estados Unidos; la estación de Fresnedillas (España), perteneciente a la Red Espacial de Vuelos Tripulados (MSFN) de la NASA, tuvo un papel principal, y junto con la de Goldstone (California) y la de Canberra (Australia), facilitó el seguimiento y las comunicaciones con las naves Apolo durante sus misiones de exploración de la Luna.

El 20 de julio, tras cuatro días de viaje, y a medida que se aproximaban a la superficie lunar, los astronautas se percataron que se habían desviado unos 6 kilómetros del punto estimado para aterrizar. La irregularidad del terreno estuvo a punto de hacer fracasar la misión, pero la pericia de capitán Aldrin a los mandos, evitó una tragedia en directo: el mundo entero contuvo la respiración, alrededor de 600 millones de personas se encontraban frente a los televisores, la mayoría aún en blanco y negro. Nunca antes se había visto lo que se estaba a punto de presenciar, y el momento más delicado de la operación, el aterrizaje, ocurriría en breves instantes,... cuando un sobresalto sacudió a la Humanidad al comentar el capitán Aldrin al capitán Amstrong, que tan sólo les quedaban 30 segundos de combustible. Finalmente todos pudimos escuchar: *"Houston, aquí Base Tranquilidad, el Águila ha aterrizado".* El hombre había llegado la Luna. Al descender por la escalerilla, Neil Amstrong, el primer ser humano en pisar la Luna, pronunció las palabras: *"Es un pequeño paso para el hombre pero un gran salto para la humanidad".* Permanecieron cerca de 20 horas y finalmente regresaron sanos y salvos a la tierra. Los que tuvimos el privilegio de presenciarlo recordamos a Jesús Hermida, corresponsal de TVE en Nueva York, y la pasión con que narró el evento, así como al presentador Walter Cronkite que lo hizo para EE.UU.



2. ESPIRITU Y FRONTERAS

Volvamos a la frase de Star Trek con la que da comienzo este artículo. Para la Humanidad siempre ha sido un reto y una fuente de innovación el cruzar límites, asumir riesgos y traspasar fronteras, ya sean estas naturales, científicas, artísticas,...



Pero los tiempos que corren no parecen los más adecuados para ello: desmotivación laboral, nihilismo juvenil, población envejecida, fracaso escolar elevadísimo, gobiernos endeudados, baja productividad laboral, falta de personajes míticos empresariales, tecnicismo universitario, ausencia de liderazgo político, escuelas de administración de empresa poco diferenciadas, finanzas colapsadas, dificultades con las pensiones y la seguridad social,...

En su libro *"Adhocracy: The Power to Change"*, Bob Waterman compara a los individuos con los personajes de la obra de Ibsen, *"Espectros"*, en la que afirma: *"Estamos controlados por ideas y normas que han sobrevivido a su utilidad, que son sólo espectros pero tienen tanta influencia sobre nuestra conducta*

como si estuvieran vivas. Las ideas de hombres como Henry Ford, Frederick Taylor y Max Weber, son los fantasmas que vagan por nuestros pasillos directivos".

Asentados en un modelo económico obsoleto, cuando no erróneo, en el que no hemos buscado sinceramente la productividad sino la mano de obra barata (emigrantes), ahorrando en formación (sólo la subvencionada), disminuyendo vertiginosamente la calidad (en relación al precio), aumentando los precios (para conservar márgenes), minusvalorando la competencia exterior (globalización),... constatamos que hemos transitado por la senda equivocada. El espíritu de conquista, aventura y superación yace dormido o atrofiado en la mayoría de los seres humanos. La rutina, la mediocridad y la costumbre se han adueñado de la mayoría de las empresas.

En general, las rivalidades que experimentamos, se centran en el reparto de poder, ya sea social, político, económico, religioso, geográfico,... de aquello conocido y que tenemos a nuestro alcance, no en superar límites. Hemos sido conducidos al lugar en donde nos encontramos por gestores, no por líderes. *"El futuro no pertenece a los managers ni a aquellos que se concentran en las cifras, o a aquellos que conversan con la jerga que utilizamos para parecer inteligentes. El mundo pertenece a los líderes apasionados e inspirados, a las personas que no sólo tienen una enorme energía, sino que también pueden impartir energía a aquellos a quienes lideran"* (Jack Welch).



Es como si todo se hubiese logrado ya con el tan cacareado "estado del bienestar", en el que todos somos iguales y tenemos los mismos derechos,... y que ha resultado ser puro humo en el momento en el que la situación se ha torcido.

Nos recuerda el insigne José Ortega y Gasset, en su obra *La rebelión de las masas*, que *"los privilegios de la nobleza no son originariamente concesiones o favores, sino, por el contrario, conquistas. Y, en principio, supone su mantenimiento que el privilegiado sería capaz de reconquistarlas en todo instante, si fuese necesario y alguien se lo disputase. Los derechos privados o privilegios no son, pues, pasiva posesión y simple goce, sino que representan el perfil*

adonde llega el esfuerzo de la persona. En cambio, los derechos comunes, como son los «del hombre» y del ciudadano, son propiedad pasiva, puro usufructo y beneficio, don generoso del destino con que todo hombre se encuentra, y que no responde a esfuerzo ninguno, como no sea el respirar y evitar la demencia. Yo diría, pues, que el derecho impersonal se tiene, y el personal se sostiene.

Es irritante la degeneración sufrida en el vocabulario usual por una palabra tan inspiradora como «nobleza». Porque al significar para muchos «nobleza de sangre», hereditaria, se convierte en algo parecido a los

derechos comunes, en una calidad estática y pasiva, que se recibe y se transmite como una cosa inerte. Pero el sentido propio, el etymo del vocablo «nobleza» es esencialmente dinámico. Noble significa el «conocido»: se entiende el conocido de todo el mundo, el famoso, que se ha dado a conocer sobresaliendo de la masa anónima. Implica un esfuerzo insólito que motivó la fama. Equivale, pues, noble, a esforzado o excelente.

La nobleza o fama del hijo es ya puro beneficio. El hijo es conocido porque su padre logró ser famoso. Es conocido por reflejo, y, en efecto, la nobleza hereditaria tiene un carácter indirecto, es luz espejada, es nobleza lunar como hecha con muertos. Sólo queda en ella de vivo, auténtico, dinámico, la incitación que produce en el descendiente a mantener el nivel de esfuerzo que el antepasado alcanzó. Siempre, aun en este sentido desvirtuado, noblesse oblige. El noble originario se obliga a sí mismo, y al noble hereditario le obliga la herencia.”

¿Continúa vivo en nosotros el espíritu de nuestros predecesores? ¿Merecemos disfrutar de los logros que otros han conquistado? ¿Somos dignos herederos de tantos siglos de evolución y progreso?

El líder sabe que en los momentos de cambio residen gran parte de las oportunidades, posiblemente las más valiosas; ese es el motivo por el cual está siempre pendiente del entorno, para observar y analizar con objetividad las situaciones y las alternativas de acción, y con valentía racional para actuar en momento necesario junto con su equipo. Parte de su tarea consiste en formar a su gente para abandonar la continuidad confortable del “siempre se ha hecho así”, definiendo los riesgos, estudiándolos y planificando participativamente el modo de minimizarlos, porque... ¡siempre hay riesgos! Por eso también

tienen que estar planificados los desfases que deberán superarse, priorizados por impacto e importancia, así como el programa de actividades, tareas, esfuerzos y recursos necesarios para afrontarlos.

El Trabajo en Equipo es insuficiente si no existe Espíritu de Equipo, no da ventaja competitiva ni marca una diferencia profunda con la competencia. Quizá individualmente no se nos pida conquistar un nuevo planeta, o descubrir un nuevo continente, pero lo cierto es que en el trabajo pasamos parte de nuestra vida, muchas horas de nuestro tiempo, es nuestra realidad cotidiana, en él están latentes gran parte de nuestros retos, no todo está dicho, sí quedan fronteras en el mundo del management empresarial que podemos conquistar:

- Eliminar los arcaicos organigramas piramidales.
- Lograr tiempos más cortos en los ciclos de proyectos.
- Reinventar los modelos obsoletos de reuniones.
- Aumentar la productividad en cada área laboral.
- Transferir el conocimiento dentro de la Organización de modo que no quede estancado.
- Crear un departamento “Incubador de nuevos proyectos”.
- Auscultar el mercado estando pendientes de sus latidos vitales.
- Entender y asimilar los retos del entorno.
- Desterrar tópicos y dogmas empresariales que funcionaron en su momento.
- Aprovechar las fortalezas de su Capital Humano.
- Una auténtica cultura de delegar, sin “endosar marrones”.
- Implantar una filosofía de aprendizaje de éxitos y fracasos.
- Fomentar la vocación específica de cada colaborador.
- Descubrir oportunidades en los nuevos “mares de problemas y amenazas”.



- Descartar la idea de que el negocio (conceptos, modelo, mercados y producto) puede perdurar con los años sin ser revisada.
- La Responsabilidad Social Empresarial más allá de la moda, el maquillaje corporativo o el donativo.
- Aprovechar la multiculturalidad como factor diferenciador y creativo.
- Nuevas formas de relacionarse con los colaboradores,... haciendo que les resulte interesante económica y socialmente formar parte de la plantilla, dando voluntariamente lo mejor de sí mismos.
- Nuevas forma de relacionarse con los clientes,... "seduciendo y enamorando" con nuestro producto y servicio.
- Nuevas formas de relacionarse con los proveedores,... creando sinergias altamente rentables para las partes implicadas.
- Nuevas formas de relacionarse con los usuarios,... originando tal grado de admiración/fidelización que podamos integrarlos en nuestro organigrama con toda naturalidad
- Nuevas formas de relacionarse con las administraciones, eliminando burocracia e intrusismo.
- ...

Nada de lo anterior es fácil y sencillo, pero es posible. Para ello hace falta un correcto liderazgo empresarial y un espíritu renovado de ilusión por vivir, luchar y superarnos a nosotros mismos. El éxito no es un regalo, es un logro. El reto del presente consiste en atreverse a dejar lo que se tiene para intentar alcanzar un sueño.

3. PASION Y LIDERAZGO

Podríamos decir que pasión es la euforia que nos lleva a superar paradigmas, a buscar otros horizontes, a descubrir nuevas fórmulas y modos de conseguir las cosas, a crear modelos de liderazgo y participación. Una vida sin pasión es como una larga noche sin la esperanza de un mañana que amanece, una condena a existir sin más. Por eso necesitamos líderes capaces de transmitir un cierto entusiasmo racional/emocional



que haga salir del letargo a nuestra sociedad en todos y cada uno de sus segmentos, y muy especialmente el empresarial: creador de riqueza, motor de progreso, generador de puestos de trabajo, lugar de innovación, centro de formación, territorio de convivencia,... todo eso y mucho más es una empresa.

Necesitamos líderes y equipos que se sientan "vivos", no gente trabajando junta sólo en apariencia, que interactúen de forma vibrante, con emoción, brillo de los ojos y pulso en las venas para vivir y trabajar codo con codo. Personas capaces de marcar y diseñar metas con pasión, y apasionados también a la hora de ejecutar los proyectos y lograr los objetivos, compartiendo el beneficio y la satisfacción de conseguirlos. La pasión es la vacuna contra la rutina y

el antídoto de la burocracia, dos formas de "cáncer empresarial" que corroen las entrañas del tejido social. Todo lo que es importante en la vida tiene su dosis de pasión.

No se trata de gritar, alzar la voz, discusiones acaloradas en las reuniones, broncas continuas, ridiculizar al colaborador o dar puñetazos en la mesa. Eso no es liderazgo sino la manifestación de una agresividad ejecutiva o de mando intermedio, cuando no el reflejo de una disfunción enfermiza o sólo pura prepotencia chulesca. Desgraciadamente no están lejanos en la memoria aquellos anuncios de prensa en los que se solicitaba "ejecutivo agresivo para empresa líder en el mercado". Muchas veces ha oscilado el péndulo de la Historia, incluso en la empresa, del liderazgo al caciquismo, y los resultados siempre han sido nefastos.

Tampoco sirven para cruzar las nuevas fronteras del Management los blandos, los flojos, los pasotas, los "yogurcitos", los "pastelitos", los "tomorrow", los adormilados, los "asfisiados de la vida", los que sólo quieren quedar bien, los agobiados de la existencia,... Necesitamos personas con energía, con ansias de vivir, con

ganas de competir, con pasión por superarse, con una sana obstinación, serenidad de ánimo, coraje, capaces de organizarse, coordinarse, que saben priorizar y aprovechar el tiempo. La correcta selección de personal es básica para el desempeño posterior del puesto de trabajo.

Y esa pasión debemos aprender a comunicarla correctamente, en *The Practice of Management* (1954) Peter F. Drucker nos recuerda que *“de todas las habilidades que necesita, las que el directivo de hoy posee menos son las de leer, escribir, hablar y calcular. Los directivos tienen que aprender a conocer el idioma, a comprender lo que son las palabras y lo que significan. Quizá más importante, tienen que adquirir respeto por la palabra, como el don y la herencia más preciosos del hombre. El directivo debe comprender el significado de la antigua definición de retórica como ‘el arte que atrae el corazón de los hombres hacia el amor al conocimiento verdadero’. Sin capacidad para crear motivos por medio de la palabra escrita o hablada o del número expresivo, un directivo no puede ser eficaz”*.

Hay veces que las tareas se vuelven arduas y pesadas porque no las hicimos en su momento,... cuando todavía eran ligeras, había opciones y tiempo. El éxito consiste en estar preparado cuando llega la oportunidad, mientras que el fracaso ya empieza cuando se cesa en el esfuerzo por mejorar cada día.



Pero a la vez actuemos con una pasión moderada por la razón, según nos recuerda la oración atribuida (entre otros) al emperador Marco Aurelio: *“Señor, dame la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, valor para cambiar las cosas que puedo y sabiduría para poder diferenciarlas.”* Bien podríamos enmarcarla y situarla en lugar visible en nuestros despachos para recordarla con frecuencia.

4. CONOCIMIENTO Y TALENTO

En la sociedad del conocimiento... ¡nadie se convierte en líder por haber realizado un curso, finalizado un doctorado universitario o ser brillante en un MBA! La tecnología tampoco nos hace líderes milagrosamente, desde aproximadamente el 2004 puede ser copiada de un día para otro, estableciendo estrategias clónicas.

Una persona se convierte en líder cuando asume desafíos con libertad y responsabilidad, aprendiendo de sus aciertos y de sus errores, si se tiene curiosidad y sed de aprender, teniendo un referente personal al que se admira, y siendo consciente de que ella misma es su propio proyecto personal, el más importante.

J. Paul Getty afirmaba tener tres reglas para triunfar en los negocios: *“Levantarse temprano, trabajar duro y encontrar petróleo”*. La inmensa mayoría de las personas se levantan temprano y trabajan duro,... pero se les olvida, o simplemente no tienen, el propósito claro por el cual hacerlo, su ‘petróleo particular’, su razón de tanto esfuerzo y dedicación.

El conocimiento es la nueva riqueza de las naciones, enmarcada dentro de las empresas, que permitirá a las personas un sentido del propósito manifestado en una Visión y en una Misión, con un cierto grado de espiritualidad para dejar una obra que trascienda a la muerte, no olvidemos la importancia social y psicológica que esto tiene según nos recuerda Sigmund Freud. De ahí surgirá el liderazgo moderno:

- Capaz de desarrollar y mantener relaciones humanas sólidas y sinceras en las que se pueda confiar.
- Decente, honesto, ético, prudente y responsable.
- Exigente con uno mismo y con el equipo en el que se apoya.
- Generador y transmisor de esperanza motivadora para proyectos trascendentes más allá del propio individuo.
- Equilibrado en su vida familiar, profesional, vocacional, social, amistades, actividades,...
- De acción, pasión, aventura, riesgo y compromiso para cruzar nuevas fronteras y romper paradigmas.
- Confirmando siempre con hechos las palabras y las promesas.
- Basando en resultados y planteando objetivos medibles, ambiciosos, alcanzables y con un cierto grado de utopía.

- Comprometido con todos aquellos que le rodean.
- Receptivo ante planteamientos diferentes a los propios.
- Ejemplarizante, que sirve de espejo y modelo para otros.
- ...

El nuevo líder no será aquel que cuando habla todos callan y obedecen, sino aquel dispuesto a escuchar y obtener logros gracias al talento que otras personas aportan al haber creado un ambiente propicio para ello. Tendrá claro que la comunicación no es “discursar”, sino transmitir ideas concisas, evitando vaguedades, desterrando imprecisiones en el lenguaje, eliminando las medias verdades y buscando la sinceridad por encima de la brillantez.



Hay quienes están más cómodos con viejos problemas, sufriendo en silencio o quejándose, que con soluciones que exigen liderazgo, innovación y trabajo. Ciencia e Innovación no debería ser un Ministerio (otros tampoco, pero no es el tema que nos atañe), sino una filosofía que deberíamos llevar a la práctica todos los días la mayoría de los ciudadanos de la nación, tanto en nuestro entorno personal como en el laboral. Esa sí es una buena fórmula para enfrentarse a las crisis, nos llevaría de las palabras a los hechos, y de los hechos a los resultados.

La innovación no sólo es generar ideas altamente diferenciadas, sino también seleccionarlas, comprobar su viabilidad, implementarlas y comercializarlas. La

fuerza de las ideas es la investigación, el desarrollo, la competencia, los seminarios, los cursos, las exposiciones, las ferias, los clientes,... y cada empleado de la empresa. Todos y cada uno son un potencial proveedor de nuevas ideas para el proceso de innovación. En la actualidad las empresas necesitan disponer de un líder que crea sinceramente en innovación, más allá de las buenas intenciones, que transforme las ideas en hechos prácticos, apoyándose en un equipo que “se cree lo que hace”, que tiene claro su sentido, ve su utilidad y sabe que colectivamente puede lograr mejor sus objetivos.

Atraer el talento es siempre una inversión sensata, y en tiempos de crisis una necesidad. En ambos casos con esa decisión se decide el futuro. Y el futuro llega siempre. Podemos esperar a que nos alcancen las versiones que han creado otros o construir el nuestro propio. No tardemos en decidir, llega rápido.

5. ESPERANZA Y VOLUNTAD

La mayoría de las decisiones empresariales suelen tomarse por inercia, es decir, por la repetición de patrones, hábitos y costumbres, sin cuestionarnos su idoneidad en el momento actual, lo hacemos porque en un momento determinado nos fue útil y funcionó. Numerosos casos de desastres empresariales no se deben a la toma de decisiones, sino a lo contrario, a no tomarlas, manteniendo la inercia de lo que se estaba realizando.

Planifiquemos con pasión, osadía y entusiasmo. Propongámonos fines concretos y busquemos los medios para alcanzarlos, preguntándonos si lo que estamos haciendo hoy nos acerca al lugar en el que queremos estar mañana.

En Concept of the Corporation afirma Drucker que “desde un punto de vista general, la capacidad de una institución de producir líderes es más importante que su capacidad de producir de modo eficiente y barato. Producción eficiente y barata siempre puede conseguirse, dadas una organización y las capacidades humanas. Pero sin un liderazgo emprendedor, responsable y apto, deseoso y capaz de tomar la iniciativa, la institución más eficiente no puede mantener su eficiencia y, menos, incrementarla”.



Han transcurrido cuarenta años después de aquel pequeño e indeciso paso del hombre pisando por primera vez nuestro Satélite,... pero ¿de quién es la Luna? Ni el derecho internacional, ni los tratados comerciales, ni la ONU, ni las potencias del mundo han logrado ponerse de acuerdo. Tal vez de toda la Humanidad, de EE.UU., de la NASA, o ¿por qué no?, de la perrita Laika, como homenaje al primer ser vivo en la carrera espacial. Hace varios años reflexionaba Francisco Umbral en un artículo sobre esta misma cuestión, concluyendo de que debería ser de Aldrin, y la razón que exponía era muy simple, fue el astronauta más sonriente, el que transmitió mayor entusiasmo por la proeza realizada, porque desbordaba alegría, e incluso fue capaz de realizar unos divertidos “saltos lunares” con los que todos fuimos capaces de sonreír. Aquellas acrobacias expresaban la esperanza del momento, esa esperanza contagiosa de que todo era posible. Acercó a lo cotidiano, a la gente corriente, lo que fue un proyecto de titanes.

La perseverancia del líder, junto a la voluntad de superación y el trabajo en equipo, permiten convertir en posible lo que parecía imposible.

Para el pesimista el futuro empeorará, para el optimista mejorará, para la persona esperanzada será el resultado de su voluntad, trabajo y esfuerzo.

Félix Velasco

