

EL ARTE DE MANDAR BIEN

QUERER, PODER, SABER

FRANCISCO GAN



**Un liderazgo auténtico
para un mundo incierto**



EL ARTE DE MANDAR BIEN

QUERER, PODER, SABER

FRANCISCO GAN



**Un liderazgo auténtico
para un mundo incierto**

Plataforma
Empresa

EL ARTE DE MANDAR BIEN

QUERER, PODER, SABER

FRANCISCO GAN



**Un liderazgo auténtico
para un mundo incierto**

El arte de mandar bien

Querer, poder, saber

Francisco Gan Pampols



Primera edición en esta colección: octubre de 2022

© Francisco Gan Pampols, 2022

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2022

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1^a – 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14

www.plataformaeditorial.com

info@plataformaeditorial.com

ISBN: 978-84-19271-35-8

Diseño de cubierta y fotocomposición:

Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de

ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, dirijase al editor o a CEDRO (www.cedro.org).

Índice

Prólogo

1. El comienzo

2. ¿Qué es para mí el arte de bien mandar?

3. La referencia permanente del buen mando: los valores

4. Rasgos sobresalientes entre las personas que desarrollan el arte de mandar bien

5. ¿Cómo se aprende el arte de bien mandar?

6. ¿Cómo se manda en la adversidad?

7. El líder que necesita nuestra sociedad del siglo XXI

8. Paisaje después de la batalla o cómo el mandar bien requiere aprender siempre de los errores cometidos. Liderazgo en tiempos de incertidumbre

Conclusiones

Anexos

Anexo I. Guía para la evaluación del desempeño (EDD)

Guía del evaluador

Anexo II. Cuadros comparativos liderazgo-jefatura-mando tóxico

Anexo III. Fortalezas y debilidades de los nueve roles de Equipo Belbin

Agradecimientos

A mis padres y hermana que fueron mi principio, a mi mujer Nines que es mi compañera, mi impulso, mi presente y mi futuro, y a mis hijos, ahijados, sobrinas y nietas que vivirán plenamente un mundo maravilloso que habrá que cuidar y saber gobernar.

Prólogo

Qué es este libro

«¿Aquí de qué se trata?». Esta famosa frase se atribuye a Alfred de Vigny, el autor de la celebrada *Servidumbre y grandeza de las armas* allá por el siglo XIX.

De lo que se trata es de formular mi propósito a la hora de escribir este libro. Son tantas las influencias que recibo a diario, una y otra y otra vez, que me siento empequeñecido, abrumado por informaciones que no tengo tiempo de analizar en profundidad, siquiera mínimamente. Datos, cascadas de datos, retazos, no sé si de realidad, de ficción o una mezcla de ambas que no me dejan pensar con claridad, tomarme mi tiempo, decidir qué es importante, qué urgente y qué no sirve más que para robarme tiempo sin aportar nada a cambio.

Y es que el tiempo, ese tumultuoso río, como lo definía Marco Aurelio, se nos escapa por las costuras del día a día. La realidad se hace inaprensible, suceden demasiadas cosas y demasiado rápido, perdemos la conciencia de lo que nos ocurre y caemos en manos de desaprensivos que nos explican lo que hay, que se dice en castizo, lo que nos conviene saber y entender. Y es así como nos alienamos, como perdemos nuestra capacidad para formarnos una opinión basada en el criterio hasta claudicar en beneficio de una pretendida sencillez que no es tal: es manipulación, desidia o ignorancia; es el Ministerio de la Verdad orwelliano que nos engulle, aparentemente con nuestra aquiescencia.

La presente obra quiere ser un toque de atención para que nos demos cuenta de por dónde empieza a resolverse un problema que, de no atajarse, acabará con todo y con todos. El problema comienza, y también se resuelve, en nuestro interior; nada ni nadie fuera de nosotros mismos ganará ese espacio de libertad que necesitamos para sobrevivir como personas conscientes, dueñas de nuestro destino y dispuestas a luchar por cambiar todo aquello que sea necesario. Y sí, lo primero que necesitamos es disciplina y espíritu de sacrificio porque nada de lo que voy a decir es fácil y cómodo. Todo cuesta, el error es frecuente y los descalabros también, pero en el oficio de gobernarnos con inteligencia, prontitud y orden todo esfuerzo merece la pena. «Capitán de mi alma, señor de mi destino».

Y bien, entonces, ¿qué me propongo? Compartir la experiencia acumulada sobre el liderazgo (me gusta mucho más en román paladín el término arte de mandar bien) a lo largo de 44 años en los que he ido alternando obediencia y mando, desde mi ingreso en el Ejército de Tierra como soldado voluntario «sin derecho a premio», en todos los empleos de teniente a teniente general y en los dieciocho destinos distintos que he tenido, así como en las actividades deportivas, de aventura y de exploración que también he tenido la oportunidad de vivir.

Una precisión inicial: mandar, liderar y dirigir no son sinónimos. Mandar y dirigir son actos que materializan en diferente grado el poder que la organización nos da, entendiendo por poder la facultad que tiene una organización para conferir a un individuo la capacidad legal para dar órdenes y hacerse obedecer por aquellos que se colocan bajo su potestad. Es evidente que se puede mandar mal y dirigir mal, puesto que lo que hago solo describe lo que se me da potestad para hacer, y esa acción puede ser intrínsecamente errónea, perversa o estúpida.

El arte de mandar bien y liderar sí son sinónimos, uno es puro castellano y el otro un anglicismo importado al que le hemos cortado un traje para que nos encaje en un concepto que

combina ciencia y arte, intuición y práctica. De hecho, la multitud de conceptos modernos sobre liderazgo se asemejan a ese árbol de Navidad al que todo el mundo quiere darle un toque personal y original consiguiendo que al final lo que no se vea sea el árbol mismo.

Decía el general Stanley A. McChrystal en su libro de 2018 *Leaders: Myth and Reality* que hay más de 562 definiciones de liderazgo. Si es así, es evidente que para ellos debe de ser un arcano de casi imposible comprensión. Y es que es muy difícil ser original en un tema como este en el que desde los albores del pensamiento se vienen definiendo las virtudes, los valores, los rasgos y el comportamiento de los líderes.

Dicho todo esto, es hora de reivindicar el término Mando –sí, con mayúscula– y la acción de mandar que nada tienen de autoritario ni compulsivo y que sigue siendo imprescindible en nuestro modelo de sociedad, en la que los mejor preparados para desarrollar una actividad dictan normas lógicas, coherentes y proporcionadas para que otros de diferente capacidad las ejecuten. Si además el Mando se rodea de los atributos que lo llevan de la técnica de la dirección al arte de la persuasión constructiva, entonces estamos en la situación ideal en la que todos hacen y quieren hacer aquello para lo que están mejor preparados, disfrutan con lo que hacen y se sienten partícipes de los resultados, siempre y cuando el ethos y la moral vayan de la mano en la búsqueda de objetivos intrínsecamente buenos (disfrutar haciendo o logrando algo dañino o malévolos es un comportamiento patológico que no contemplo).

Qué no es este libro

No es un manual de autoayuda, no es ni pretende ser un espejo de príncipes y, por supuesto, no es un juego floral de autobombo del

que espero obtener la admiración del lector.

Para mí representa el obligado retorno que tengo que dar a una sociedad y a una organización –su Ejército– que me lo ha dado todo en la vida y a la que me siento profundamente vinculado y siempre agradecido.

Por qué este libro y por qué ahora

Finalizada mi vida activa como profesional de las Fuerzas Armadas, creo que dispongo de los tres elementos básicos, imprescindibles a mi juicio, para alcanzar un resultado tangible respecto a cualquier tarea que se quiera emprender:

Quiero escribir este libro.

Puedo escribirlo porque hay quien confía en mí, me apoya para que lo haga y me asesora; además he atesorado conocimientos, experiencias y vivencias muy singulares que me permitirán darle un enfoque personal y determinado.

Y, por último –que no sea la humildad la virtud del que no tiene otra–, sé que conozco en profundidad el tema del que voy a hablar.

Creo que este es el momento perfecto para volver a un modelo de excelencia en el mando, de corte más humanista, menos enfocado a la obtención del resultado rápido y más centrado en la mejora de las personas y en su integración en equipos de rendimiento superior con una responsabilidad consciente y plena sobre los resultados y sus consecuencias.

Naturalmente que el resultado, el objetivo, es importante, pero creo que no es lo más importante si el alcanzarlo exige un a cualquier precio. Desde mi punto de vista hay una serie de condiciones previas a modo de marco de referencia que hacen que esos objetivos, resultados, o cómo quiera llamárseles, estén subordinados a un estilo, a una forma concreta de hacer las cosas que trasciende lo meramente cuantitativo y se enraíza en el sentido, en la psique de las personas. Para mí, ese marco de referencia son los valores, de los que haré un capítulo específico porque son la columna vertebral del modelo que describo, en el que me he educado y en el que confío plenamente.

Lo que antecede es toda una declaración de intenciones que, una vez formulada, me permite empezar con algunas referencias personales que son las que compartiré a continuación.

1.

El comienzo

¿Quién soy yo?

No soy más ni menos que una persona normal, el resultado de un itinerario vital que se inicia en el seno de una familia de clase media a finales de los cincuenta y que vive con absoluta naturalidad el cambio que experimenta España en esa etapa.

En el tema que nos ocupa –mandar y obedecer–, mi comienzo como aspirante a oficial del Ejército de Tierra fue en el mes de julio del año 1975. Tenía 17 años y como soldado voluntario entré en un proceso selectivo muy exigente que por primera vez me puso frente a algunos retos que se me antojaron muy difíciles, casi imposibles de superar. Es el proceso de la forja: fuego, hierro y martillo, como en la fragua de Vulcano, pero es necesario porque hay que asegurarse de que el resultado resistirá todos los embates del futuro.

En ese período inicial interioricé por las bravas la importancia de aprender a sufrir y a aceptar que va de oficio padecer cansancio, dolor físico, exigencia intelectual, sueño... Todo suma, todo contribuyó a cincelar una personalidad que se fue construyendo a medida que se iba sobreponiendo a los retos y dificultades que vivía.

Un año más tarde, y con incontables horas de estudio a las espaldas, ingresé en la Academia General Militar, por fin cadete, y

allí experimenté un sistema de formación duro, austero, extremadamente riguroso y exigente en el que la forja continuó y se perfeccionó. Aparecieron los cadetes más antiguos, los retras, que se encargaban de hacer la vida un poco más dura y difícil; pero también los pares que para siempre serían los compañeros de promoción, un lazo que perdura por encima del tiempo y las vicisitudes personales. Serían, todas ellas, vivencias que hicieron que se consolidara el compañerismo y la amistad para toda la vida. Los amigos en la necesidad son los amigos de verdad.

Estudiar, aprender, practicar, obedecer, mandar, obedecer, aprender a obedecer, sentido, finalidad, disciplina, valores. Valores, una y otra vez, que se interiorizaban, se practicaban y se exigían en todo momento. Uno es lo que hace, cómo lo hace y con quien lo hace. Aprendí que uno vale lo que su palabra, que el compromiso con los valores y con lo que se es perdura para siempre, no está sujeto a horarios, actividades ni situaciones, y que no se es o se deja de ser algo solo por llevar uniforme y distintivos de mando.

Empecé a mandar. Primero a mis pares, luego a los cadetes de cursos inferiores, después en prácticas con unidades del Ejército que pasaban por el campo de maniobras de San Gregorio y con soldados de reemplazo, aquellos de la mili obligatoria que nos sufrían en los Centros de Instrucción de Reclutas. Mandar es más que ordenar, es otra cosa, pesa y exige. Lo primero que percibí del mando fue la responsabilidad que supone ejercerlo, saber que lo que dices que se haga se hace y que las consecuencias son tu responsabilidad. Mandar es ordenar juiciosamente y exigir el cumplimiento de lo mandado siempre y cuando esté bien mandado, otra cosa que se aprende enseguida, por el procedimiento prueba-error.

Finalmente, y tras cinco años de estudio y aprendizaje continuo finalizó la primera parte de la vida académica, el proceso de formación, que terminó en una ceremonia solemne en la que se me concedió el poder, el empleo de teniente con su Real Despacho, el puesto reconocido en una estructura orgánica que es disciplinada,

está jerarquizada y cuya fortaleza reside en que siempre está unida. Que se rige por un sistema de valores contenido en unas Reales Ordenanzas y en unas tradiciones que se pierden en la noche de los tiempos y que hace que dependas de alguien a quien debes obediencia, y que otros dependan de ti y hagan lo propio. Acababa de empezar, era el mundo real, era la vida.

Y llegó el primer destino, el primer contacto con personas de mi edad e incluso mayores que yo sobre las que iba a ejercer el poder, exigir obediencia y el cumplimiento de lo que se ordenaba. Dicho así parece fácil; nada más alejado de la realidad. De fácil, nada. Conocerlos por su nombre, saber sus vicisitudes, conocer su capacidad, todo un mundo nuevo de relaciones humanas que estaba en otra galaxia distinta a la del organigrama. Y ahí comencé a aprender que el poder solo sirve para ordenar y obtener obediencia, pero que lo importante está más allá, que lo que esperaban de mí era que estuviera a la altura constantemente, que les sirviera de referencia cuando era necesario y que les llevara más allá de sus capacidades; tenía que ganarme su confianza. Y eso solo se podía conseguir si les demostraba de forma continuada que tenía oficio, que sabía de qué iba la cosa, que era competente para el puesto que ocupaba, que además me comprometía con ellos, con todos y cada uno. La Sección como concepto de unidad militar no debía tener padres, madres, novias, ni problemas. El sargento Manolo, el cabo primero Jordi, los cabos Pacote y Pepe y los soldados Malaguita y Cazorro, sí. Y cuando llegaron a confiar en mí, fue un orgullo, un estímulo y un peso más: no podía defraudar la confianza que habían depositado en mí, era su teniente.

Además, descubrí que cuando consigues que aquellos sobre los que ejerces poder y confían en ti están convencidos de que eres justo, que contigo les va mejor, que trabajan más a gusto y alcanzan metas que trascienden los meros objetivos, entonces tienes autoridad, pues son ellos quienes te la otorgan.

Naturalmente que me equivoqué en numerosas ocasiones; no era infalible y de las varias opciones que existen elegí no pocas veces la

más directa y simple, pero lo reconocí y pedí perdón. Y ese gesto, en contra de lo que pudiera parecer, no me restó un ápice de autoridad, al contrario, la reforzó porque el que sabía que no tenía por qué darle explicaciones las agradeció enormemente, se sintió considerado y respetado y comprendió que su jefe también era humano y errare humanum est. Y de este modo, al ser así, fue cuando empecé a mandar bien.

Y así se comienza y... así se sigue. Más personas bajo tu mando, más obediencia activa y responsable, más poder, más autoridad que ganarse, más responsabilidad. Palabras como competencia, justicia, equidad, recompensa y sanción fueron cobrando vida propia, adquirieron un significado profundo que desde entonces me acompañó para siempre. En ocasiones no estuve a la altura, seguía siendo humano, aprendí a ser humilde a fuerza de reconocer limitaciones y berroqueño a la hora de perseverar para superarlas.

Mi aprendizaje y mi presente

Se aprende de todo y de todos. Existen unas técnicas básicas de ejercicio del mando que suponen el punto de partida que hay que conocer y practicar. Es el método, pero no es un cerrojo, y a partir de ahí compromiso, comunicación, conocimiento, competencia, entrega... en el mundo castrense ese conjunto de cualidades y actitudes se denomina espíritu de servicio y abarca todas las actividades y todos los momentos; no en vano nos forman para que entendamos que nuestra vocación nos exige un estilo de vida que no es común y nos proporciona los medios –algo justos, todo hay que decirlo– para vivirla.

Y os diré una cosa: la satisfacción del deber cumplido es mucho más que una frase de palabras hermosas, supone el retorno de lo que invertimos, el equilibrio emocional como recompensa y la íntima

convicción de que hemos hecho lo que debíamos porque queríamos, de la mejor forma posible y sin escatimar esfuerzos. Y gracias a todo ello fuimos y somos felices.

Ahora, a mis 64 años, y después de más de 44 de vida militar, cuando mi tiempo en servicio activo hace poco que llegó a su fin, puedo decir que he tenido la oportunidad de conocer, obedecer, mandar, formar, ayudar, impulsar y también corregir a muchas personas.

No creo en la concepción monolítica de la personalidad. Me he formado, perfeccionado, pulido y astillado con todos aquellos con los que he compartido vicisitudes; de todos ellos hay algo en mí y confío que en ellos haya algo mío, pues soy el resultado de toda una vida de relaciones en el ejercicio de la profesión y en la vida personal.

Lo único inmutable en todo este proceso que he descrito es el marco de referencia que aprendí a fuego al empezar y que me sigue acompañando hoy en día: los valores. Gracias a ellos he podido sobreponerme a la fatalidad, al error, a la adversidad y a la tragedia; me han orientado en la incertidumbre y me han servido de sostén cuando más oscuro era el horizonte.

Esos Valores –sí, también con mayúscula– no son míos, son universales y mi empeño es compartirlos para que sean igual de útiles para todos los que quieran vivir su vida de otra manera, más exigente, probablemente más austera y mucho, mucho más auténtica.

Los valores hacen que la vida que vivimos sea la nuestra, que seamos capitanes de nuestra alma y señores de nuestro destino, como le dice el actor Morgan Freeman –en el personaje de Nelson Mandela– al capitán de la selección de rugby sudafricana en la película *Invictus* al recitarle el poema del mismo título de William Ernest Henley. Por cierto, se trata de un poema que recomiendo vivamente leer y meditar por ser de una belleza y profundidad sorprendente.

En la noche que me envuelve,
negra, como un pozo insondable,
le doy gracias al dios que fuere,
por mi alma inconquistable.

En las garras de las circunstancias,
no he gemido, ni he llorado.

Bajo los golpes del destino,
mi cabeza ensangrentada jamás se ha postrado.

Más allá de este lugar de ira y llantos,
acecha la oscuridad con su horror,

Y sin embargo la amenaza de los años me halla,
y me hallará sin temor.

Ya no importa cuán estrecho haya sido el camino,
ni cuantos castigos lleve mi espalda,
soy el amo de mi destino,
soy el capitán de mi alma.

2.

¿Qué es para mí el arte de bien mandar?

En busca de la definición perfecta

Hay tal cantidad de definiciones acerca de lo que es el liderazgo entendido como el arte de mandar bien que prefiero no adoptar una en concreto como la más acertada. Todas reflejan un rasgo por encima de los demás, la mayoría son instrumentales con tendencia al resultado inmediato, otras devienen en contenidos filosóficos que no resultan demasiado utilizables y otras, en fin, se centran en la figura del líder como estrella de la representación en la línea del management agresivo. Así que he decidido adaptar una que aprendí hace tiempo y que creo que sirve perfectamente a la finalidad de combinar el arte y la ciencia de mandar a personas.

Para mí liderar, el arte de mandar bien, es:

La capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que creen equipo y trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común, superior y moralmente bueno.

Sé que tiene el inconveniente de ser una definición larga y que combina varios conceptos que es necesario desarrollar y matizar. Por ello, y a partir de aquí, voy a analizar por orden los conceptos, a través de los elementos esenciales de ese arte y de esa técnica, así como los significados de capacidad, influencia, grupo, equipo, cohesión, entusiasmo, objetivos, metas, fines y orden superior moralmente bueno.

Esta definición, soy consciente, no es poética ni arrebatadora, y con toda seguridad no acabará grabada en ninguna placa de mármol de Macael, pero contiene a mi juicio todos los elementos que constituyen la esencia de mandar bien entendiéndolo como un compuesto indisoluble de arte y técnica que es, en definitiva, lo que es.

Comencemos.

Las claves del bien mandar

Mandar bien es una capacidad personal. Quiere esto señalar que esta capacidad no la proporciona ni la organización ni el organigrama, sino que es fruto de una aptitud –del que sabe–, una actitud –del que quiere– y un comportamiento –del que actúa– combinados adecuadamente y de forma oportuna, pues eso es lo que significa capacidad.

La aptitud es evidente que en un alto porcentaje se adquiere con el estudio y la práctica, aunque siempre existe una cierta facilidad, un talento innato que hace que determinadas cosas nos resulten más simples, atractivas y satisfactorias.

Hay un debate abierto, y que no creo que se pueda cerrar jamás, en torno a si el líder, el buen mando, nace o se hace. Para mí, el buen mando nace y se hace; quiero decir, que hay determinadas características innatas, entendiendo por ellas las habilidades no aprendidas y predispuestas en el individuo desde su nacimiento y que no pueden llegar a sustituirse a través del estudio y la práctica, como la curiosidad, el valor, la iniciativa o la creatividad.

En un estudio realizado por One Leadership Institute acerca del líder y del liderazgo se concluyó que un 24 % de sus características diferenciales son innatas, lo que también significa que el 76 % restantes se pueden y se deben mejorar. Y ahí entramos de lleno en las actitudes: la propensión a querer mandar bien, la voluntad y el esfuerzo continuado para aprender las técnicas de mando y ponerlas en práctica e ir las perfeccionando a través de la experiencia, el saber conocer y adaptarse al entorno para poder aprovechar todas las oportunidades, la humanidad para tratar adecuadamente a todas aquellas personas con las que nos relacionamos independientemente de si son superiores, pares o subordinados, etc. Y la acción de mando, el plasmar en órdenes, instrucciones y directivas los elementos esenciales de la decisión que se adopta para que pueda llevarse a cabo en las mejores condiciones, de forma oportuna y de la manera más simple posible.

Mandar bien requiere además el desempeño de tareas de dirección sobre un grupo humano, esto es toma de decisiones, conocimiento personal, búsqueda de alineamientos, coordinación, impulso y orientación de tal forma que, y gracias a la influencia positiva que es capaz de ejercer sobre todos y cada uno de ellos, quien manda, de un grupo pasa a crear un equipo en el que al número se incorpora la intensidad y la calidad de las relaciones que se establecen entre sus miembros.

Esa influencia hay que entenderla como la capacidad de orientar inquietudes, fortalecer certidumbres y modificar percepciones. Es importante destacar que jamás ha de caer del lado de la

manipulación, puesto que el fin que persigue es intrínsecamente bueno, pues busca mejorar a las personas y fortalecer sus relaciones para que su trabajo sea más gratificante y efectivo.

Es entonces cuando surge la cohesión como fruto de la interacción positiva, de la interdependencia, del compromiso individual, del esfuerzo colectivo y de la lealtad que nace entre las personas que se reconocen auténticas, que comparten propósitos y principios para alcanzar la meta que se han fijado.

Mandar bien transmite y contagia un entusiasmo racional basado en los logros que se van alcanzando, fruto de un planeamiento adecuado y una ejecución oportuna. A través de su empuje y su capacidad para generar ilusión, quien bien manda fija nuevos objetivos que resultan atractivos y retadores que hacen que todos y cada uno de los miembros del equipo den la mejor versión de sí mismos. Es un soñador con el cerebro amarrado al cuerpo con cables de acero y que hace bueno el dicho «que el corazón te impulse donde la razón te guíe».

Mandar bien busca conseguir objetivos supeditados a un fin común y superior moralmente bueno. Y esta es para mí la verdadera esencia de mandar bien: alcanzar los objetivos no lo es todo, ni siquiera es lo más importante. No pueden ser individuales ni egoístas, deben de tener un alcance trascendente y un sentido finalista.

No pueden querer alcanzarse a toda costa ni a cualquier precio, porque eso significaría colocarlos por encima de la dignidad de la persona y, por supuesto, en un buen mando eso no entra jamás dentro de los supuestos de su ejercicio.

Y, por último, se ha de perseguir un fin moralmente bueno, esto es: que suponga mejora, progreso y seguridad en el sentido más utilitarista del término «el mayor bien para el mayor número con el menor perjuicio para el menor número».

Es aquí, en este párrafo, donde se diferencia perfectamente lo que es un buen mando de lo que es un agitador que puede llegar a ser extraordinariamente eficaz pero que lleva a la ruina a todo aquel que le sigue, como hemos podido ver a lo largo de la historia con ejemplos horripilantes que van desde líderes de sectas a gobernantes sin escrúpulos.

3.

La referencia permanente del buen mando: los valores

Cuestión de principios

¿Qué referencias utiliza el líder para ejercer el mando de forma moralmente buena? Los valores. Durante mi etapa como director de la Academia General Militar, entre diciembre de 2009 y marzo de 2013, ordené la creación de un grupo de trabajo sobre valores que tenía por finalidad su definición, recopilación y perfilado con la intención última de hacer más fácil su comprensión, interiorización y aplicación porque, y he aquí lo esencial, la verdadera formación militar, la forja de buenos mandos, no podía concebirse fuera de un marco de valores conocidos y compartidos por todos; si la formación en valores es importante, imaginad su necesidad entre aquellos que detentan el monopolio del uso de la fuerza, como son los militares. De aquel grupo de trabajo surgió una excelente publicación, algunas de cuyas conclusiones utilizo a continuación.

¿Qué son los valores?

Los valores son principios que orientan nuestro comportamiento. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Y pueden serlo de todo lo contrario si no resultan bien servidos o se predica respecto a ellos una cosa y se hace otra.

Ante los valores podemos adoptar diferentes posturas: los podemos considerar un catálogo de utilidades seleccionando aquellos que justifiquen una determinada conducta o actitud, o bien podemos intentar descubrir en ellos esa verdad que nos hace libres, o bien ignorarlos deliberadamente eligiendo comportamientos antihumanos y nihilistas, o eliminar toda norma y tradición intentando reeditar al buen salvaje rousseauniano en el estado de naturaleza, sin ninguna sujeción moral con los resultados de pesadilla ya conocidos.

Si los elegimos como referencia y consideramos un itinerario de perfección, entonces su vigencia es intemporal y su ámbito de aplicación universal; asumidos de esta manera confieren sentido al trabajo, al esfuerzo y a la entrega, y son paradigma de la dignidad de todo ser humano. Desde esta perspectiva, los valores atraen por sí mismos y su práctica adquiere sentido finalista, porque conducen a la perfección y la felicidad.

La necesidad de unos valores

Profundicemos en la utilidad de los valores. En las complejísimas condiciones del mundo actual que analizaré más adelante, constituye una necesidad para cualquier tipo de organización contar con unos valores sólidos que establezcan un marco de referencia y que, asumidos por todos sus miembros, garanticen el cumplimiento

de sus objetivos dando sentido a las acciones que los alcancen mediante la coherencia entre pensamiento, discurso y acción.

Por otra parte, toda sociedad cuenta –o debiera contar– con un sistema de valores; si carece de ellos los que la constituyen padecerán de anomia, de falta de sentido de pertenencia y de una dañina carencia de normas individualmente consideradas.

Por otra parte, a los tradicionales valores filosóficos se unen otros de carácter político, jurídico, moral, económico, científico o castrense que son expresión de las condiciones socioculturales en un contexto histórico concreto.

Las organizaciones y sus miembros, como integrantes de la sociedad, asumen valores que son parte de su acervo cultural, y para ello deben describir los modos de actuación –los comportamientos– asociados a cada valor, comunicarlos y lograr que se interioricen y apliquen, sustentando así el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El proceso de determinación de valores es esencial en el diseño estratégico de cada organización y debe ser conducido por su más alta instancia; ese proceso está influido de forma absoluta por la definición de la visión, misión y objetivos de la organización.

Los valores deben ser conocidos y compartidos por todos, y definirse y redefinirse sin por ello desvirtuarse para que puedan así ser adaptados al entorno social en el que deben servir de referencia.

Soy plenamente consciente de la tensión que supone para una organización y aquellos que la integran identificar como esenciales valores no compartidos por una parte de la sociedad a la que se pertenece, pero es una servidumbre que hay que asumir en todo caso para garantizar las acciones conducentes a un bien común y superior. De hecho, puede y debe hacerse, lo que jamás debe darse es su disimulo u ocultación, porque esto deslegitimaría la organización y su marco de valores.

No todos los valores valen

Para ser identificados como tales, los valores deben poseer algunas de las siguientes características:

Independientes e inmutables: son lo que son y no cambian en su contenido esencial, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor. No hay que confundir el valor intrínseco con su interpretación en cada momento de la historia, que es diverso.

Absolutos: son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual, como la verdad, la bondad o la justicia de cada época en la que se consideran.

Dinámicos: pues cambian y evolucionan; hablamos entonces de una historicidad de los valores, queriéndose subrayar con ello que aun los valores tenidos como absolutos cambian en su interpretación y sobre todo en su plasmación.

Inagotables: no hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor... En el concreto sentido de inacabable o ilimitadamente practicable.

Objetivos y verdaderos: un valor objetivo (la justicia) será siempre obligatorio por ser universal para todo ser humano. Los valores tienen que ser descubiertos por la persona y solo así esta puede incorporarlos como parte de su personalidad. Sin embargo, hay que aceptar que todos los valores tienen algo de constructo social, de convención en una sociedad determinada y en un momento preciso.

¿Y para qué nos sirven los valores?

Nos proporcionan un sistema para formular metas y propósitos personales o colectivos. Además, informan a los que nos rodean sobre nuestros intereses, sentimientos y convicciones esenciales. Los valores son criterios de acción y pautas de conducta, y por tanto implican la posibilidad de resolver la indiferencia, la duda o la incertidumbre ante distintas alternativas a la decisión. Los valores son, o propenden a ser, principios de negación de la indiferencia, y ofrecen la vía para salir de ella indicando qué ha de preferirse en cada caso, remitiéndose a la escala de valores que se tiene por normativa.

Al incorporarnos a una organización de valores definidos asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica; eso es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros. En una organización los valores son el marco del comportamiento que debe tener sus integrantes, y dependen de:

la naturaleza de la organización (su razón de ser);

del propósito para el cual fue creada (sus objetivos);

y de su proyección en el futuro (su visión).

Por ello, deben inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de sus integrantes más que en sus enunciados generales.

El valor y la virtud

Pasemos ahora a analizar el concepto virtud. La virtud es una propensión, facilidad y prontitud para conocer y obrar el bien. Virtud es un buen hábito que capacita a la persona para actuar de acuerdo con la razón recta. Hace de su poseedor una buena persona por su disposición habitual y firme a hacer el bien. Permite a la persona no solo realizar actos buenos, sino dar lo mejor de sí misma. Con todas sus fuerzas sensibles y espirituales, la persona virtuosa tiende hacia el bien, lo busca y lo elige a través de acciones concretas. En sentido aristotélico, el valor es a la virtud lo que la potencia es al acto: su despliegue, desarrollo y puesta en acción.

¿Qué valores son los más representativos del arte de mandar bien?

Citaré los que, a mi juicio, son los arquetípicos de la excelencia en el ejercicio del mando, y los desarrollaré brevemente. Como referencias que son y para que puedan ejercer plenamente su función hay que conocerlos, comprenderlos, interiorizarlos y asumirlos como norma fundamental de conducta y, desde luego, practicarlos para que, a través de su ejercicio, pasen a ser las virtudes del que ejerce el mando.

Un apunte más: como si de un negativo de fotografía se tratase, imaginemos que la persona que ejerce el mando carece de alguno o varios de los valores que enumero a continuación; ejercitemos esa imaginación para tratar de visualizar a un mando que carezca de los

elementos más significativos de los valores que enuncio y preguntémonos a continuación si permitiríamos que esa persona ejerciera influencia sobre nosotros mismos o más bien rechazaríamos de plano cualquier sugerencia o indicación limitándonos a la obediencia mecánica y estricta de lo ordenado.

Para definir los valores emplearé alguna de las acepciones principales según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), que tienen la virtud de la claridad, la simplicidad y la sencillez:

LA JUSTICIA

Es el principio moral que lleva a determinar que todos deben vivir honestamente. Para mí, es la primera y principal de las referencias del buen mando. La justicia es un espejo en el que se miran nuestros subordinados, es la referencia permanente que esperan encontrar en nuestra forma de obrar, de corregir, de recompensar... No es optativa ni se puede disfrazar de bondad; es lo que es y es para todos igual, empezando por aquel que la encarna, y es exigible siempre.

En su aplicación, por supuesto, media el conocimiento de las personas sobre las que se debe aplicar, pues la venda de la justicia no supone ignorancia sobre las circunstancias personales y condiciones del entorno en que se suceden los hechos, ya que la justicia no está exenta de equidad.

Supone también rectitud de intención, criterio transparente y propósito de mejora, y tiene sentido finalista y no meramente instrumental, ya que a las personas se las juzga por sus obras, por su intención, por su capacidad y por muchas cosas más que el buen mando considera siempre de tal forma que no hay ni dos acciones ni dos actores iguales.

El sentido de la justicia está a flor de piel, pensemos en lo rápido que se percibe la injusticia y la profundidad del daño que genera.

Como valor principal deberá estar siempre presente en el marco de referencia que establecemos para cohesionar un equipo y ejercer el buen mando sobre sus componentes.

LA HONRADEZ

Supone rectitud de ánimo, integridad en el obrar. Mandar bien implica no tener doblez ni segundas intenciones, significa explicar en todos sus términos el propósito que nos guía y lo que se espera conseguir, sin ocultar a quien depende de nosotros nada que pueda afectarle de cualquier forma, y sin hurtar a su conocimiento extremo alguno, por delicado que sea. Ser honrado es virtud de quien practica la honradez en primer término consigo mismo y que extiende sus principios a todos aquellos con los que se relaciona.

En la honradez, se es y se está, como en la integridad, de tal forma que no hay gradación ni interpretación oportunista, no existe el normalmente honrado o íntegro. O se es o no se es.

La honradez habla de nosotros de forma permanente porque está presente en todos nuestros pensamientos y actividades, su máxima es «el fin jamás justifica los medios», ya que si rompemos nuestra integridad por aplicar excepciones que nos parecen trascendentales es cuestión de tiempo que no lleguemos a tener ninguna referencia, porque en esa pendiente de autojustificación la degradación moral se acelera y, tristemente, al final acabamos considerando que nuestras propias mentiras son buenas razones en las que creer.

LA FIRMEZA

Es entereza, constancia y fuerza moral del que no se deja dominar ni abatir. No significa rigidez y mucho menos inflexibilidad, antes bien supone la existencia de un criterio bien formado, unos principios de carácter sólido y una mentalidad bien desarrollada que se toma su tiempo para decidir basándose en la información conocida, el estudio de riesgos y el tiempo disponible para garantizar siempre la oportunidad.

La firmeza es, una vez adoptada la decisión, ponerla en práctica por todos los medios, con independencia de las dificultades y contratiempos.

La firmeza es también la capacidad de reiterar esfuerzos de forma eficaz buscando la oportunidad para salir adelante, es no rendirse, aunque todo alrededor parezca colapsar, es creer en uno mismo aun en los momentos más oscuros. No me resisto a poner el ejemplo amable e incruento de Rafa Nadal en Melbourne en el Open de Australia 2022, para mí es un paradigma de firmeza inigualable. Ese partido es el mejor ejemplo de una gesta épica. A sus 35 años protagonizó una remontada digna de la mejor historia del tenis y de cualquier deporte. Ante un rival espectacular y diez años más joven y todo ello pocas semanas después de considerar la posibilidad de una retirada ya que su pie izquierdo no mejoraba tras la cirugía a la que se sometió.

Esta es la gesta: Rafa Nadal se rebeló contra la adversidad que amenazaba con dejar sin recompensa todo su esfuerzo en Melbourne y nos regaló uno de los partidos de tenis para la historia. Fabricó una remontada casi imposible ante un Medvedev que jugó un tenis espléndido: cinco sets en los que el español iba perdiendo dos sets a 0 y en el tercero y definitivo estaban igualados a cuatro juegos. Y estos fueron los resultados finales: 2-6, 6-7, 6-4, 6-4 y 7-5 en cinco horas y veinticuatro minutos jugados con una carga dramática imposible de olvidar. En el momento más oscuro, cuando todo hacía presagiar el fin, la voluntad, la firmeza producto de una vida de esfuerzo, sacrificio y tesón se abrió paso. La ilusión de un

chaval de 35 años fue el detonante para una victoria épica: el triunfo de la pasión.

EL VALOR

Cualidad del ánimo que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y arrostrar los peligros que conllevan. Es la presencia de ánimo de quien, estudiada la situación y sabiendo el riesgo que implica, decide y actúa con determinación, se enfrenta a las situaciones con arrojo jamás exento de sensatez y no sacrifica a nadie por el mero hecho de conseguir lo que se propone, pero no duda en sacrificarse el primero cuando la situación lo exige.

El valor supone esa presencia de ánimo que mantiene el miedo controlado y que no permite la parálisis ante las situaciones de grave peligro; es el impulso que lleva a obrar, a no dar nada por perdido hasta que todo lo está; es el último aliento capaz de cambiar el curso de los acontecimientos mediante el ejemplo personal y la disposición a hacer frente a la adversidad sobreponiéndose a sus efectos.

LA PRUDENCIA

Es sensatez, buen juicio. La prudencia es consustancial al ejercicio del mando, es el elemento de referencia que se espera de todo aquel que toma decisiones que afectan a otras personas. Cuanto más trascendental es la decisión, mayor dosis de prudencia y mayor grado de firmeza una vez está adoptada.

La prudencia no significa lentitud, temor o indecisión; por el contrario, significa análisis, profundidad y evaluación de las posibles consecuencias. Es una de las cuatro virtudes cardinales junto a la

justicia, la fortaleza y la templanza, y garantiza al que la posee una aproximación cabal a la realidad, una capacidad de análisis crítico de lo que no se ve evitando el apremio y la precipitación.

LA AUDACIA

Audentes fortuna iuvat es un verso de Virgilio que aparece en La Eneida y que significa «la suerte sonríe a los audaces». En nuestro tiempo, su significado sería algo parecido a «quien no arriesga, no gana», y viene a resaltar la afirmación de que asumir riesgos es algo inherente a la obtención de beneficios.

Mucho más actual es la máxima kantiana Sapere aude: «atrévete a pensar», que hoy en día convendría reforzar con un por ti mismo ya que, sin darnos cuenta, hemos subrogado el pensamiento y la formación del criterio en unos falsos profetas que habitan en las redes e imparten doctrina en píldoras de colores. La audacia lo es en la forma de pensar y de ejecutar, de conducir la acción y de formular metas y objetivos; requiere talento, experiencia y oportunidad en su aplicación. Y es que la audacia se compadece mal con la temeridad: audaz no es el que se enfrenta al riesgo sin más armadura que su arrojo, antes bien, es el que en un momento dado rehuirá el choque directo buscando desequilibrar la situación en su beneficio haciendo algo que nadie se espera.

La audacia se basa en la claridad de ideas, en la proyección hacia escenarios futuros y en la velocidad de pensamiento y ejecución. Podría decirse que una persona audaz es la que ve lo que todos, pero utiliza estas visiones de forma diferente, sabiendo trazar un plan que nadie adivina hasta que lo pone en acción.

La audacia está, asimismo, estrechamente emparentada con la sorpresa en el sentido de que emplea formas, medios y procedimientos que nadie espera, y obtiene por ese simple hecho una ventaja sustancial.

LA COMPASIÓN

Es quizá la muestra más visible de nuestra humanidad. Es ese sentimiento de pena, de ternura, esa capacidad de identificación ante los males de alguien que nos conmueven y que nos impulsan a paliarlos en la medida de lo posible. La compasión revela el perfil humanista y bondadoso del buen mando. Para mandar bien hay que ser buena persona en su acepción más amplia y profunda; la bondad exige esa compasión que supone la capacidad de aliviar el dolor de los que nos rodean, confortarlos en los momentos difíciles y servirles de refugio cuando se sienten inermes ante la aflicción.

La compasión es virtud de mandos fuertes y decididos que no pierden un ápice de su consistencia cuando la ejercen. Aquellos sobre los que se ejerce el mando jamás ven la compasión como debilidad ni temor, la perciben como una materialización del carácter que se adapta a las personas y sus circunstancias y que sabe dar a cada uno lo que necesita en función de sus necesidades.

Compadecer significa etimológicamente «padecer con», sufrir voluntariamente lo que a otros aqueja. En este último sentido la compasión es la disposición a vivir las mismas vicisitudes que aquellos con los que se trabaja.

LA TEMPLANZA

Fundamentalmente es moderación, esa capacidad para manifestar el pensamiento y conducir la acción de forma tranquila, sin introducir un estrés innecesario para darnos importancia y que parezca que todo se hace bajo presión. Es también sobriedad en el gesto, en el ademán impasible que no transmita tensión, nerviosismo, duda o indecisión. Es el análisis pausado y sereno de las circunstancias, por adversas que sean, sin introducir más incertidumbre que la que ya existe.

Es la expresión de la pulcritud en la corrección de los comportamientos y actitudes erróneos para obtener el mejor resultado posible sin que medie ofensa, crítica destructiva ni culpabilidad. Es también la contención en la palabra, especialmente al rectificar a los colaboradores, de tal forma que quede claro todo aquello que no se ha hecho bien sin necesidad de abochornarlos en público salvo que la falta haya sido pública e intencionada.

La templanza se refleja de especial manera en la serenidad del buen mando, en el dominio de las emociones y, particularmente, en los momentos más difíciles, cuando todo parece a punto de colapsar a nuestro alrededor y se espera de nosotros una solución milagrosa. Templanza es ser consciente en esos momentos de la gravedad de la situación y, en medio de la tormenta, tomar las decisiones necesarias para favorecer una salida factible, minimizar daños y proteger la vida de nuestra gente.

Y templanza también es, por supuesto, celebrar los éxitos con mesura, sabiendo que es mérito de todos y que de la misma forma que se alcanza una cima se desciende a una sima.

4.

Rasgos sobresalientes entre las personas que desarrollan el arte de mandar bien

Por rasgos quiero referirme a la materialización de las virtudes del mando puestas en acción y orientadas a la esencia del buen mandar. Son esas facetas de la persona que se pueden apreciar por uno mismo o que se muestran de forma natural a los demás y que consiguen la influencia real, la mejora de todos aquellos con los que se trabaja y que las perciben como auténticas.

Ejemplaridad

Es, desde mi punto de vista, el primero de los rasgos y la virtud principal de aquel que atesora el arte de mandar bien. La ejemplaridad a la que me refiero es vivir las mismas vicisitudes y en las mismas condiciones que aquellos que nos están subordinados y hacerlo de forma tranquila, sincera y habitual.

El equipo, la unidad o lo que sea que aglutine sentimientos y voluntades a nuestro alrededor percibe con una nitidez absoluta el ejemplo de aquel a quien le han concedido autoridad sobre ellos.

Este ejemplo no requiere palabras ni gestos altisonantes; es pausado, discreto y paciente, y vive en nosotros como un hábito. El ejemplo sí requiere en cambio temple, autodisciplina y oportunidad; significa ser, pensar y hacer de forma consecuente. No se trata de ser abrumadoramente ejemplar y omnipresente, con ser ejemplar basta.

Si hay un rasgo del ejemplo que no se puede escaquear es la autenticidad; el ejemplo lo es siempre, bajo cualquier circunstancia y condición, y es particularmente necesario y valorado en los momentos duros. Ahí es donde, cuando aparece unido a la determinación, alumbra la noche más oscura y tranquiliza a nuestra gente, que se siente bien mandada.

Ser ejemplar no es una opción posible, es una obligación permanente, porque si la ejemplaridad quiebra, también lo hace la confianza que han depositado en nosotros, y con ella la autoridad.

→ Hay algunos referentes históricos de ejemplaridad que nos ilustran de forma clara sobre este rasgo: Alejandro Magno, que jamás pedía a sus macedonios que hicieran frente a riesgo o sacrificio alguno que no estuviera dispuesto a asumir él en primer lugar. También los soldados veteranos de los Tercios españoles, que siempre tenían a honra servir en los puestos de mayor riesgo y fatiga; o todas aquellas personas que hacen del servicio a los demás su norma de vida y que siempre están donde más se les necesita, sin necesidad de cámaras ni de medios de comunicación que reflejen el ejemplo de vida que suponen.

Disciplina

Entendida aquí como respeto a las normas, a las generales, a las particulares y a las que nos imponemos nosotros mismos.

Me refiero a la disciplina como referente para el cumplimiento de las reglas de juego de la actividad en la que desarrollamos la acción, como una guía para el respeto de los compromisos que adquirimos y que se refleja en hábitos que hay que consolidar, como puntualidad, exactitud, pulcritud, diligencia... Se trata, en suma, de la disciplina para gobernarnos a nosotros mismos, para hacer de la contención un hábito más que nos permite actuar fríamente aun en los momentos más complejos.

En su aspecto interno, significa aplicar la obediencia inteligente en todo momento; pensar lo que se dice, decir lo que se piensa y alinearse con el propósito del mando, cuando la orden se recibe, como si emanase de nuestro propio criterio.

→ Un claro ejemplo de la disciplina a la que me refiero es el primer minuto del día: sesenta segundos de pura voluntad que nos ponen en actividad de forma inmediata con independencia del sueño, el cansancio o la pereza; ese primer minuto marca lo que queremos hacer con nuestro tiempo: utilizarlo o dejar que fluya a su antojo al margen de nuestro propósito.

La disciplina nos prepara para hacer frente a lo imprevisto a través de la generación de hábitos, y es que la práctica de gobernar nuestras emociones es tan importante que sin ella tenemos nula consistencia, no resistiríamos ni el primer embate de lo adverso. La disciplina nos prepara para saber obedecer, para subordinar nuestra voluntad a un fin común y superior en virtud de la autoridad que le hemos conferido a quien tiene poder sobre nosotros.

Sin saber obedecer, sin conocer los entresijos de la obediencia inteligente, jamás seremos capaces de mandar bien. La disciplina es la piedra angular de ese edificio que construimos día a día y en el que reside el buen mando.

Conocimiento

Consiste en saber de qué se trata, qué oficio hay que tener para dirigir a personas que son iguales e idealmente mejores que uno en un área de conocimiento específico.

Decía Antonio Machado: «Nuestras horas son minutos cuando queremos saber y siglos cuando sabemos lo que se puede aprender». Hay cuatro estadios en lo que al conocimiento se refiere:

No sé lo que desconozco (equivale a no sé prácticamente nada porque mi ignorancia no tiene límite).

No sé lo que conozco (estoy en fase de averiguación).

Sé lo que no conozco, pero no dónde aprenderlo (estoy en fase de búsqueda y aprendizaje).

Sé lo que necesito saber y cómo conseguirlo (estoy en fase de progresión).

El conocimiento se plasma en saber qué hay que hacer y en elegir quién debe de hacer qué reconociendo su excelencia. No se agota, se incrementa con la práctica y el estudio y requiere curiosidad y tesón para aprender a lo largo de toda la vida.

Conocer es sinónimo de aprender, por eso creo que se aprende de todo y de todos los que se llega a conocer.

El conocimiento requiere también criterio para saber qué es importante y qué es accesorio, qué es bueno y qué no lo es, qué nos lleva a ser mejores, aunque sea un aprendizaje arduo, y qué es un ladrón de tiempo que no aporta valor.

→ Un ejemplo de conocimiento en acción es ver, preguntar y entender a las personas de nuestro entorno cuando acometen algo nuevo, qué hacen y por qué, cómo lo hacen y qué obtienen.

Pensamiento crítico

Supone la disposición al cuestionamiento de la realidad dada, a pensar que las cosas se pueden hacer incluso mejor o de forma diferente a como se vienen haciendo, a abandonar voluntariamente la zona de confort y atender las opiniones que son divergentes o contrarias a las propias, retando así nuestra solidez, sometiendo a pruebas de falsación nuestros principios y decisiones.

El pensamiento crítico no supone el ejercicio de la duda metódica y permanente acerca de todo y de todos; más bien significa ver la realidad desde fuera de la caja de nuestras concepciones apriorísticas y nuestros sesgos. Es el pensamiento del sombrero rojo del que quiere lo mismo que nosotros, lo ve de diferente forma y se opone a que lo consigamos. Sin pensamiento crítico lo que queda es pensamiento único, y eso es inaceptable para quien aspira a mandar bien.

El pensamiento crítico admite la equivocación como parte del aprendizaje y el progreso, estimula la iniciativa y la creatividad e impulsa la innovación.

→ Un ejemplo de pensamiento crítico es el de aquel directivo de una compañía que exigía a sus colaboradores más íntimos que rebatiesen sus argumentos porque estaba persuadido de que, si no había ni una sola opinión discordante estaba, con toda seguridad, equivocado.

Flexibilidad

Significa que para el que sabe mandar bien y lo hace con el arte de la tranquilidad, la decisión no queda hormigonada cuando la adopta.

La flexibilidad es saber que la situación y sus cambios son determinantes en la conducción de la acción, y que perseguir a toda costa un objetivo que ha variado de posición y forma, contenido o esencia, es un error que puede llevarnos al fracaso.

Es también nuestra capacidad para adaptar el foco del pensamiento, las formas, medios y ritmos de nuestra actividad a los cambios de la situación sin perder de vista el estado final deseado. La flexibilidad es el arte de doblarse sin abatirse, de resistir el empuje de lo imprevisto e incierto adaptándonos a nuevos espacios y tiempos de reacción.

La flexibilidad, en definitiva, no es un absoluto: hay que ser flexible cuando es preciso e inflexible cuando sea necesario, no se puede aspirar a ser una cosa y la contraria por amor a la flexibilidad; la flexibilidad es muy importante y es buena pero no sirve para todo ni en todo momento.

Por otra parte, la flexibilidad sin límite es como el relativismo: sin aceptar unas referencias y principios como fundamentales no se es nada y no se llega a nada.

→ Un ejemplo claro de flexibilidad es la reasignación de esfuerzos para la contención de un torrente que se desborda: pensábamos que iba a ser por la margen izquierda y resulta ser por la derecha, los medios de respuesta los teníamos posicionados y orientados a la dirección de su más probable empleo, pero ¿todos? No, la flexibilidad nos aconseja disponer de algunos de esos elementos en varios núcleos en reserva dispuestos y listos para emplearlos donde

sea necesario y, además, no comprometerlos hasta haber confirmado la alerta.

Determinación

Es perseguir de forma decidida e incansable la consecución de las metas que nos hemos fijado. Supone principalmente capacidad para decidir, esto es: saber combinar la información disponible, los riesgos que supone cada opción analizada y el tiempo que tenemos para que la decisión sea oportuna y no baldía.

La determinación implica además voluntad para llevar adelante lo decidido, tesón en la ejecución y resistencia para soportar las adversidades y contratiempos que surgen a lo largo del camino.

La determinación se contagia, es muy visible y atrae a los indecisos, que se fortalecen al apreciarla. Decía Alejandro Magno: «No tengo miedo a un ejército de leones guiado por ovejas, pero temo a un ejército de ovejas guiado por un león». Y nada más cierto: donde hay una voluntad hay un camino por difícil y peligroso que sea.

La determinación es fruto de la voluntad consciente y del valor, y no es en absoluto temeridad. La determinación es consciente de qué es lo que acomete, con quién lo hace, cómo lo hace y para qué lo hace y es responsable siempre de los resultados y sus consecuencias.

→ Ejemplos de determinación los hay en todas las épocas y circunstancias. Uno que creo ilustrativo es el de Ernest Shackleton, famoso explorador angloirlandés que con su barco, el Endurance, intentó alcanzar el continente antártico y realizar la primera travesía transantártica.

Como es sabido, el Endurance quedó atrapado en el hielo antes de tocar tierra firme y fue destruido por la presión de los bloques de hielo que lo atenazaban y que finalmente lo engulleron. Fue entonces cuando la determinación de Shackleton brilló con luz propia: no alcanzó lo que pretendía y estuvo más de dos años de viaje en el peor lugar del mundo, pero logró alcanzar una estación ballenera en las Islas Shetland del Sur y organizar una expedición para rescatar a parte de la tripulación que no había podido seguir el viaje con el primer grupo que él comandaba. Consiguió que todos regresaran sanos y salvos. Su ejemplo perdura como el paradigma de la determinación.

Anticipación

Reza el lema del Cuerpo de Intendencia del Ejército español: «Prever para poder proveer», y se atribuye a Augusto Comte la frase: «Saber para prever, prever para ejercer el poder».

Anticiparse es, en efecto, prever. Literalmente consiste en ver antes de que ocurra un hecho o se dé una circunstancia.

Según el diccionario de la RAE, sus tres acepciones son:

Ver con anticipación.

Conocer, conjeturar por algunas señales o indicios lo que va a suceder.

Disponer o preparar los medios contra futuras contingencias.

En todo caso, anticiparse es ver más allá, ver antes de que ocurra, intuir futuros diferentes a partir de presentes inciertos y prepararse para afrontarlos de la mejor forma posible.

La anticipación se basa en la prudencia, el conocimiento y la experiencia, y se plasma en el concepto de planes de contingencia. Y es que anticiparse es el estado del arte del buen mandar; prever escenarios alternativos, tomar las medidas adecuadas para actuar en ellos y proteger el centro de gravedad de nuestra actividad – nuestra esencia– mediante la formulación de planes que nos permitan actuar con rapidez, eficacia y diligencia cuando la contingencia se produzca.

La anticipación se entrena, como casi todo. Requiere información, saber rodearse de los colaboradores adecuados, cultivar la diversidad de orientaciones y criterios entre ellos y pedirles su parecer de forma natural y cotidiana.

→ Un notable ejemplo de anticipación fue la llamada Guerra de los Seis Días en 1967, en la que el TSAL, el Ejército israelí, desbarató una acción ofensiva inminente de una coalición de países árabes contra el Estado de Israel antes de que esta se produjera; sin duda, ese hecho cambió el futuro desde el presente y generó un escenario diferente al que se hubiera producido si no se hubiera intervenido.

→ Un ejemplo más simple y con más moraleja es la fábula de la cigarra y la hormiga de Esopo, popularizada por Samaniego: una, la cigarra, cantó todo el verano mientras la otra, la hormiga, hacía acopio de comida; al llegar el invierno la primera sucumbió a la improvisación y la segunda sobrevivió gracias a su previsión.

Compromiso

La disposición permanente y firme de cumplir con la palabra dada a una persona es lo que significa comprometerse. Quizá la expresión palabra de honor esté un poco demodé, sin embargo, es más necesario que nunca revitalizar su contenido esencial. El compromiso no es genérico ni temporal, el compromiso es individual y permanente, uno no se compromete con algo abstracto como un proyecto, un diseño o una idea (aunque sí con un ideal), uno se compromete con el soporte humano de todo lo anterior, con todos y cada uno de los que forman parte del equipo, colectivo, unidad o estructura que se crea o se articula para el proyecto, el diseño o la idea.

Nosotros, en definitiva, nos comprometemos con personas, una a una, y les damos nuestra palabra de que emplearemos todas nuestras capacidades junto con las suyas para sacar adelante aquello que nos hemos propuesto, que haremos todo lo que sea posible, necesario y aceptable para alcanzar la meta; ni más, ni menos.

El compromiso del buen mando con sus colaboradores genera como retorno el compromiso de cada uno de ellos y la confianza en quien lo formula, es por tanto un factor de cohesión de primer orden que debe de existir siempre en un equipo de alto rendimiento. Ejemplos de compromiso abundan en todas las actividades y momentos, en todos ellos figura la obligación que voluntariamente uno adquiere para con otro u otros y lo hace bajo la fórmula de juramento o promesa –así tenemos, por ejemplo, el Juramento o Promesa ante la bandera, el juramento olímpico, el juramento o promesa de un cargo, etc.–. En resumen, uno vale lo que su palabra.

→ Durante la Primera Guerra Mundial era horriblemente frecuente que quedasen heridos fuera de las trincheras prendidos en las alambradas en la llamada tierra de nadie. Salir de la seguridad de la trinchera a intentar rescatarlos era prácticamente un suicidio y, sin embargo, una y otra vez se producían estos intentos de rescate. No era heroísmo, era compromiso y la certeza de que aquel compañero que agonizaba hubiera hecho lo mismo de darse la situación

contraria; hasta ahí nos lleva el compromiso auténtico, la palabra de honor.

Una cordada en escalada, dos alpinistas unidos por un cordón umbilical que lo significa todo: seguridad, supervivencia, riesgo de arrastre al abismo... El compromiso es lo que hace que esa cuerda no esté sujeta al arnés sino al cerebro de cada uno y suponga estar y tener la vida del otro en tus manos.

Motivación

Académicamente, la motivación es una predisposición de la persona que activa, dirige y mantiene la conducta hacia las metas que se ha fijado. Es ese impulso inicial que nos lleva a realizar determinadas acciones y perseverar en ellas para llevarlas hasta el final.

La motivación es lo que da energía y orientación a la conducta y es precursora del comportamiento. Para mí, es la capacidad de ilusionarme con un proyecto y poder transmitir esa ilusión a quienes me rodean. Es también esa influencia positiva que permite modificar las percepciones de colaboradores, subordinados, pares y jefes en el sentido de alinear voluntades para que el resultado final sea la unión en el esfuerzo.

La motivación no es constante, sufre los altibajos de las emociones, su choque con la realidad y, en ocasiones, puede llegar a desaparecer. Lo importante es saber que por medio de la ilusión puede volver a brotar, que es la disciplina unida a la voluntad lo que nos lleva a recuperar el impulso incluso en los peores momentos.

Motivarse y motivar son consustanciales al arte de mandar bien porque significan conseguir que queramos hacer lo que tenemos que hacer aportando lo mejor de nosotros mismos aun cuando el

entorno, la realidad y el futuro se nos antojen adversos; motivar para perseverar, perseverar para resistir, resistir para vencer.

→ Quizá los mejores ejemplos de motivación los tenemos en lo cotidiano, cuando a nuestro alrededor la gente se esfuerza por encontrar motivos que le permitan seguir adelante, sobreponerse a la desgracia, el desánimo y la frustración porque la ilusión de alcanzar lo que se proponen sigue viva en el fondo de su corazón, y digo bien: corazón, porque la ilusión es más sentimental que racional, aunque lleve en su esencia parte de las dos.

Y es que ilusión no significa en ningún caso iluso, de la misma forma que motivado no significa fanático.

Están motivados el atleta que supera una lesión y lucha incansablemente por recuperar la forma física, el accidentado que lucha por recuperar la movilidad, los enfermos que fían a la ciencia y a la ilusión la posibilidad de recuperarse de dolencias severas, los investigadores que con escasos recursos no cejan en su empeño de sacar a relucir un nuevo hallazgo científico, los entrenadores de equipos deportivos que hacen brotar de nuevo la ilusión en los corazones y mentes de sus jugadores inmersos en una mala racha...

Comunicación

Comunicar es transmitir mucho más que información. Significa, en su sentido más amplio, compartir un punto de vista, transmitir un propósito, fijar un marco de relación y abrir canales de recepción con aquellos con los que comunicamos. Sabemos que hay distintos tipos de lenguaje, entre los que se cuenta el verbal y el no verbal. Nuestros gestos, nuestra postura y nuestros ademanes dicen de nosotros mucho más de lo que somos capaces de controlar,

especialmente si no sabemos qué significan. Hay que saber qué dicen nuestras palabras y nuestros gestos, no vaya a ser que la comunicación resultante sea ininteligible.

La comunicación requiere una serie de habilidades lingüísticas que se adquieren fundamentalmente con la lectura y con la práctica. Además, requiere siempre transparencia, confianza y sinceridad.

Si mandar es un arte, esto es posible, entre otras cosas, porque emplea el don de la oportunidad en la comunicación y porque a través de ella la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace es plena. No se puede engañar ni fingir el interés por los colaboradores porque antes o después acabará descubriéndose la farsa y ya se sabe, la confianza perdida no se recupera jamás (en ese sentido la comunicación es como el honor).

La comunicación es la principal fuente de información sobre el estado de salud de la unidad o el equipo, nos permite saber qué temperatura tiene el ánimo de nuestros colaboradores, el grado de cooperación que existe entre ellos, las tensiones que laten o que pueden aflorar, las aspiraciones, las dudas, los problemas... La comunicación lo es todo de puertas adentro y es también muy importante de puertas afuera. Saber comunicar es indispensable para saber mandar.

El aspecto externo de la comunicación constituye la principal fuente de credibilidad de la unidad o equipo; transmitir información de forma regular, relevante y oportuna ayuda a crear nuestra imagen corporativa, que es ni más ni menos el cómo nos ven. Sin esa imagen, o con una imagen mal transmitida, es muy difícil que se pueda llegar a entender y apoyar la tarea que realizamos.

→ Ejemplos de comunicación son la oración fúnebre de Pericles, los diálogos de Platón o el discurso de Martin Luther King en la marcha por las libertades civiles. En todos ellos (os animo a buscarlos en Internet y disfrutarlos) hay información, propósito, voluntad de estrechar lazos y de compartir sueños y aspiraciones, también

preocupación real por la mejora de la audiencia y esperanza en el futuro.

Empatía

La empatía significa saber colocarse en el lugar del otro en las condiciones que aquel experimenta, no en las que nosotros nos encontramos.

Frases como «sé cómo te sientes» expresan más un deseo que una realidad y en nada benefician al receptor. La empatía no se enuncia, se demuestra a través de actos concretos dirigidos a la persona con la que se quiere empatizar.

La empatía requiere como condición previa un conocimiento profundo y lo más extenso posible de las personas que colaboran con nosotros o son nuestros subordinados, y esto es así porque necesitamos tener una imagen dinámica de su carácter y personalidad para saber si su desempeño discurre normalmente según nuestra experiencia, si sufre altibajos o una pérdida notoria de efectividad.

La empatía significa la preocupación constante por el bienestar y el desempeño de la unidad o equipo y el mejor método para ejercitarla es la comunicación personal basada en la confianza: hablar de forma amable, discreta y directa con una persona acerca de qué le ocurre es el primer paso para ayudarla a que sea consciente de su actitud y comportamiento y poder servirle de apoyo a la hora de superar el trance por el que esté pasando.

La empatía no es paternalismo, ni buenismo, actitudes ambas que debilitan a quien las padecen porque no les permite fortalecerse en la adversidad.

La empatía es, en nuestro caso, una forma de facilitar la madurez, el progreso y la mejora de las cualidades personales porque informa a quien la recibe de que existe para los demás, que es importante, que lo que le ocurre no pasa desapercibido y que hay quien está dispuesto a ayudarlo recorriendo ese trecho angosto a su lado.

La empatía no resuelve los problemas de otros, pero sí es la forma de ayudar a tomar consciencia del problema y su superación mediante el consejo y el conocimiento creciente sobre su origen y formas de resolución.

→ Ejemplos de empatía son Sócrates dialogando con sus discípulos mediante el empleo de la mayéutica (literalmente «hacer parir la verdad»); también el buen jefe que es consciente del sobreesfuerzo del equipo y, en un momento determinado, ordena un alto en la actividad, departe con todos y cada uno de forma distendida y hace aparecer unas pizzas como por arte de magia porque eso es lo que toca en ese momento. En castizo, está en lo que se celebra.

Generosidad

La generosidad es la clave de bóveda que sostiene en equilibrio el edificio que es el equipo. Es el cemento que une a todos sus componentes de forma que, alcanzada una meta, es, como decía Séneca, semejante a una flecha disparada a las estrellas, porque no tiene límites.

La generosidad es un rasgo distintivo del buen mando; no he conocido ningún ejemplo histórico o presente de un buen mando que sea cicatero en el reconocimiento de la contribución de cada uno al resultado final. Hay que tener en cuenta que la recompensa es necesaria se haya o no alcanzado la meta que nos habíamos

propuesto, porque lo que se reconoce no es el éxito, sino el esfuerzo y la plena dedicación en pos de la meta.

El saber recompensar de la forma más justa y equitativa a todos los que han intervenido supone que hay que empezar por aquel cuya contribución ha sido menor y terminar por el que más ha aportado, de esta forma nadie queda sin la merecida recompensa.

Por otra parte, la recompensa ha de tener un triple componente, que ha de contener, por este orden, tres factores:

Emocional: es el reconocimiento al valor humano de lo que se aporta.

Material: la mejora en las percepciones económicas por la excelencia en lo actuado.

Intelectual: la proyección a través de la mejora de expectativas profesionales (cursos, promociones, ascensos, etc.).

Las personas necesitamos experimentar el reconocimiento con independencia del resultado obtenido si verdaderamente lo hemos hecho de la mejor forma, a nuestro leal saber y entender; en el caso contrario nos sentimos como objetos cuyo único sentido es alcanzar un logro y, de no hacerlo, somos prescindibles.

→ Ejemplos de generosidad los hay por doquier, desde la del altruista que da sin esperar nada a cambio al donante de órganos o el empresario que distribuye entre sus empleados bienes o servicios y, aunque el año no haya sido el mejor, les transmite su reconocimiento a todos y cada uno que lo merecen porque sabe que se han esforzado y que el resultado no lo es todo en la vida, hay un mañana y espacio para mejorar.

Generosidad es reconocer el trabajo bien hecho, la iniciativa oportuna, el mérito y la capacidad de todos aquellos que trabajan con y para nosotros.

La generosidad no se agota en la recompensa ni en la alabanza, es una actitud, una predisposición a ensalzar a todos aquellos que se esfuerzan en lo que hacen y en resaltar su espíritu, iniciativa y cooperación; la generosidad siembra justicia y recoge lealtad.

Trabajo en equipo

En primer lugar, para definir el trabajo en equipo deberemos saber qué es un equipo: un equipo es un sistema formado por personas que establecen relaciones que trascienden lo meramente profesional y se acaban trenzando en lo emocional e, idealmente, en lo afectivo. Un equipo se constituye sobre la base de intuiciones reflejadas en las aptitudes que a priori creemos presentan los integrantes y que tienen que acabar plasmándose en realidades fruto de las actitudes y, sobre todo, del comportamiento de sus miembros.

Todo equipo se constituye orientado a un fin, al logro de unos determinados objetivos, por ello es imprescindible tener una idea clara de cómo y para qué se constituye, de cuáles son sus cimientos entendiendo por tales los criterios de selección, los valores en que se fundamenta, los principios de que se nutre (me refiero a la ética de la convicción, la ética de la responsabilidad...), cómo se orienta a través de la influencia y el alineamiento con el propósito de su jefe, también cómo respira, siente y se sostiene. En ese sentido podemos hablar del equipo como de un ser vivo con necesidades básicas de cohesión interna, información, afecto, cuidados...

Ahora bien, trabajar en equipo también significa saber diagnosticar sus males y padecimientos, tomarle la temperatura a la realidad a través de sus reacciones, ser conscientes de que, en ocasiones, habrá que hacer podas necesarias, injertar esquejes y potenciar brotes nuevos, pero que su esencia permanece.

El equipo basa su funcionamiento en conceptos simples y en la gestión efectiva de relaciones humanas complejas. El compañerismo, la abnegación, el espíritu de sacrificio, la lealtad... Son conceptos y sentimientos fáciles de describir y extraordinariamente complejos de llevar a la práctica. Sin embargo, un equipo o es así o no es.

El que sabe mandar bien un equipo tiene el don de captar su tono vital, sus impulsos, y conducirlo hacia la meta mediante su capacidad de influencia y su ejemplo sin que este sea una carga omnipresente, más bien un referente y guía cuando es necesario, un potenciador de capacidades, un moderador de tensiones e impulsor de iniciativas... Dentro del equipo se reconoce la competencia de su jefe y el compromiso de todos y cada uno de los que lo constituyen y se recibe como retorno la confianza, ese vínculo que permite progresar en ausencia de referencias concretas y de orientación expresa.

→ Hay excelentes ejemplos de trabajo en equipo donde los componentes son conscientes de que su esfuerzo puede pasar desapercibido, pero que es vital para el logro final, como el ciclismo, las expediciones de exploración o la práctica de los deportes de asociación en general (fútbol, baloncesto, balonmano, waterpolo...). Y qué no decir de actividades como la investigación científica o las aplicaciones técnicas de herramientas complejas donde se requiere la sincronización de varios operarios.

Delegación

No existe buen mando sin la habilidad de delegar en aquellos que cooperan con nosotros para alcanzar la meta que nos hemos fijado. Delegar es la mayor muestra de confianza en la lealtad y competencia de nuestros subordinados, es el verdadero aprovechamiento de las capacidades de nuestros colaboradores, a los que les dejamos el espacio necesario para el desarrollo de su iniciativa y su audacia intelectual. La delegación lo es en tanto en cuanto permite que distintas acciones converjan en un único esfuerzo coordinado en torno al propósito del jefe que se utiliza como referente último; si formulo adecuadamente el para qué quiero alcanzar algo, los qué hacer y cómo hacerlo surgen de las mentes entrenadas en el ámbito de la delegación.

Decía Warren Buffet que hay que delegar hasta que parezca dejación, y con esta frase se refería a que no hay que ser mezquino en la cesión de espacios para el desarrollo de la iniciativa y la innovación: si trabajamos con los mejores es porque nos hemos preocupado de seleccionarlos bien, de integrarlos adecuadamente y potenciar sus virtudes, y por ello sería un contrasentido no permitirles hacer aquello que mejor saben hacer, que es desarrollar su talento e innovar.

Saber delegar no es una opción, es una obligación, y como tal hay que asumirla. También hay que tener presente que lo que se delega es el poder de hacer, no la autoridad puesto que esta es personal e intransferible y, en ese sentido, la responsabilidad tampoco se delega, es igualmente personal e intransferible de tal forma que si el acierto se produce, el mérito es de quien lo propone y lo contrario, el demérito, el error, es del jefe. Siempre ha sido así y siempre lo será: un buen jefe jamás justifica su error basándose en la delegación.

La concentración de toda la actividad esencial en manos de una persona no garantiza en absoluto que el resultado final sea el deseado aun cuando esa persona sea la mejor de todas. Si no se sabe delegar no se sabe mandar, si no se delega no se abren espacios de mejora para los colaboradores, se desincentiva su

compromiso y la estructura se vuelve rígida, con lo que el equipo pierde su tono vital y su sentido último: ser mejores porque creemos en lo que hacemos, en que somos parte de ello.

→ Un ejemplo característico de delegación es el de la dirección de sistemas complejos, como puede ser un barco o un avión: las tareas esenciales son asumidas en cada momento por el más idóneo para ello independientemente de que sea o no el líder, o bien la ejecución de una serie de acciones en un proceso que no necesita la dirección específica del líder. Se delega la acción, jamás la responsabilidad.

→ Tal y como he señalado al hablar de los valores, os pido que como lectores hagáis el mismo ejercicio de imaginación y penséis si en el trato, en la relación cotidiana y directa, el líder o quien dice serlo carece de estos rasgos que he citado.

¿Alguien puede pensar que sin ser y obrar así es posible conseguir cohesión, compromiso y confianza con aquellos con los que se colabora y sobre quienes se ejerce el poder?

5.

¿Cómo se aprende el arte de bien mandar?

Una clave esencial: el autoconocimiento

Se atribuye a Sócrates una sentencia que difundió Platón a través de sus Diálogos, el famoso «conócete a ti mismo», una frase que estaba grabada en el pronaos del templo de Apolo en la isla de Delfos, en cuyo interior se encontraba el famoso oráculo. Y esa oración, que parece una tautología, es el primer y principal sillar del edificio del conocimiento.

En efecto, el autoconocimiento es el arranque de cualquier travesía porque, como decía Seneca, el de la Hispania romana, «no hay viento favorable para quien no sabe a qué puerto va».

La labor introspectiva es de importancia capital; no tiene sentido negar lo que uno es, y uno es producto de cómo es, lo que hace y por qué lo hace. Todo principio requiere determinación, así que hay que ser crudo, realista y sobre todo sincero con uno mismo.

Verdades de Perogrullo del estilo de «no voy a ser lo que no quiero ser» tienen que aflorar, así como todo aquello que siendo del reino de fantasía casa mal con la tierra, con el polvo y el barro del día a día. Hay cosas que no podremos cambiar y otras que sí: algunos rasgos los podremos controlar, atenuar e incluso suprimir, otros nos acompañarán toda la vida y debemos ser conscientes de ese hecho

sin que nos mortifique continuamente. No existe la perfección. Términos como carácter y personalidad tienen que ser asumidos, entendidos y controlados. Tenemos que aprender qué es el carácter y cómo nos influye; qué es la personalidad y qué dice de nosotros.

Cuando hablo del carácter, me refiero al modo en que una persona reacciona a estímulos o situaciones determinadas y que frecuentemente se expresa a partir de una característica principal dentro de la forma de ser de una persona (generoso, impulsivo, colérico...). La suma de carácter y temperamento determina nuestra personalidad. Mientras el carácter es un rasgo que predomina en situaciones determinadas, el temperamento es una disposición general de la persona, su manera de relacionarse con la realidad. Podría decirse que mientras el carácter es el modo de responder a las situaciones, el temperamento es la postura común que tenemos en lo cotidiano. Si el carácter es una reacción predominante frente a situaciones concretas, la personalidad en cambio es una conjunción compleja y diversa de las virtudes, defectos, tendencias, sentimientos, pensamientos y, en fin, las características psíquicas de una persona. Mientras el carácter es simple y general, la personalidad es compleja y singular.

Un apunte, el gobierno de uno mismo

Hay ocasiones en la vida en las que saber gobernarse supone la diferencia entre sobrevivir y desaparecer. Y es que a pesar de tener experiencia, un carácter sólido y unos principios firmes la adversidad y la paciencia de lo negativo hace mella en el ánimo y la noche más oscura se adueña de nuestros pensamientos. Es en esas ocasiones en las que es necesario que la voluntad sangre y tiña de rojo intenso la razón para que sean las emociones más puras las que nos saquen adelante.

Decía Blaise Pascal que el corazón tiene razones que la razón ignora, y también que las emociones son las razones del corazón. Creo que es cierto, lo he vivido en mis propias carnes y tengo que dar gracias a ese reducto poco racional de energía suplementaria porque me ha sacado de más de un atolladero que parecía imposible de resolver.

Permitidme que a estas alturas de la narración comparta una experiencia personal que creo descriptiva de lo que significa para mí gobernarse: hace unos años padecí una enfermedad insidiosa y de diagnóstico complejo, me sentía mal y los médicos no llegaban a saber qué me producía ese malestar. Pruebas varias y extensas seguían sin dar respuesta a mi estado de salud, que iba deteriorándose de forma creciente. Finalmente, y a través de un diagnóstico por imagen, se me detectó una dolencia que después de una biopsia resultó ser un linfoma en estado bastante avanzado y con mal pronóstico. Fueron momentos duros en los que tuve que hacer frente a lo que uno ni quiere ni espera, pero a los que hay que sobreponerse de la mejor manera posible.

Los médicos te dicen que hay tratamiento, que es agresivo y que tiene posibilidades de éxito, eso es fuente de esperanza y a eso te aferras. También te dicen que es tu actitud la que va a marcar la diferencia en la evolución del tratamiento, y que sin ser determinante es muy relevante el cómo te vayas a tomar lo que vas a vivir.

Me vino a la mente entonces, otra vez, Viktor Frankl y su obra El hombre en busca de sentido, un libro descarnado y tan humano que supuso una fuente de inspiración y de paz. La consecuencia práctica que apliqué de ese libro es que no podía cambiar lo que me ocurría, no podía alterar la realidad que vivía y que me rodeaba; lo único que podía hacer era decidir cómo iba a permitir que me afectara, si iba a querer vivir con todas mis fuerzas o si iba a dejarme llevar hacia donde el azar me condujera (aunque sabemos que es mentira, el azar no conduce a ninguna parte). Y decidí lo primero, aceptar lo que me estaba sucediendo con la voluntad y la

esperanza de sobreponerme a ello y superarlo hasta donde me fuera posible.

Me puse en manos de los médicos en los que creo con todo mi entendimiento y con toda mi alma y a los que nunca estaré bastante agradecido por su humanidad y su profesionalidad. No voy a extenderme sobre lo que es un proceso de quimioterapia porque probablemente el lector, de una u otra forma, intuye o sabe lo que supone: es veneno que lo mata todo, lo malo y lo bueno. Experimenté debilidad, cansancio, náuseas... con todo ello, si se quiere, se puede convivir.

Aun en ese trance queda espacio para la voluntad, así que para empezar pedí que las sesiones de quimio fueran en viernes para poder recuperarme durante el fin de semana e incorporarme a mi trabajo con la normalidad que fuera capaz de sobrellevar, sin heroicidades ni aspavientos, porque lo cierto es que el trabajo ayuda a sobrellevar la carga, el lamento y la lástima no.

Aunque fuera poco, todos los días me obligaba, además, a caminar, a leer, a meditar, a hacer algo que dependiera exclusivamente de mí. Puse a prueba mi determinación y mis ganas de vivir, y no sé si es bueno o es malo, aunque creo que sí es beneficioso, al menos para mí lo fue. Acabó el tratamiento en unos meses y el cuerpo acusó todo lo que le había caído encima. Un año, te dicen, para volver a tener una vida parecida a la que disfrutabas cuando estabas bien. Un año es mucho tiempo, demasiado, pero ese año empieza el primer día que decides retomar todos tus hábitos de forma progresiva. Y de la misma forma que se empieza andando diez minutos, con tiempo, esfuerzo y disciplina puedes acabar corriendo cuarenta –bueno, trotando casi mejor–, montando en bici o haciendo una travesía de montaña antes de que acabe ese año. No es fácil, ni cómodo ni llevadero, pero sí es útil, sano y muy positivo para el cuerpo y la mente.

En ese período de convalecencia se fueron sucediendo las revisiones, todo iba bien, parecía que la enfermedad estaba superada, nuevas expectativas se abrían paso desde aquel

diagnóstico que se veía ya lejano y casi olvidado. Un viejo bultito en la nuca que durante la quimio había desaparecido volvió a hacer acto de presencia, primero de un modo casi imperceptible y poco a poco aumentando de tamaño sin producir molestias. La analítica no revelaba nada, pero mi doctora decidió que convenía hacer una biopsia de ese intruso. Y se confirmó lo peor. Una llamada de teléfono para, con todo el cariño del mundo y con una claridad meridiana, decirme que mi dolencia se había reproducido y que, aunque estaba en un estadio muy inicial, era sin lugar a duda el mismo linfoma.

Recuerdo que me temblaba el teléfono en la mano. Mi primera reacción fue de congoja, el recuerdo de lo que ya había vivido, el sufrimiento, mi familia, mi no futuro... Todo parecía llevarme a la desesperación, al no hay remedio, era el fin...

Y otra vez luchar para buscar sentido a la vida, a lo que me pasaba y a lo que me había de pasar. Me di cuenta entonces de que el tiempo es precioso y de que la decisión que tomase tenía que ser firme y rápida, y decidí volver a pelear apoyado en el amor incondicional de mi mujer y de mi familia, en mi experiencia reciente y en la ciencia, en la que sigo creyendo sin reservas y que tenía y tengo personalizada en mi médico, la doctora María José Terol.

Esta vez tuvo que ser otro tratamiento, la quimio no valía. Decidieron probar con un autotransplante hematopoyético de mis células madre previamente extraídas mediante un proceso de centrifugado de mi sangre. Para que ese proceso tuviera éxito tenía que someterme primero a un proceso de ablación medular que, en claro, significa dejarme sin defensa alguna para que mi sistema inmunológico arranque de cero después de ese reseteo. Vamos, como si a un ordenador le hacemos un borrado total de disco duro y le volvemos a cargar el sistema operativo.

En realidad, solo había pasado un año desde el anterior tratamiento, pero como la esperanza siempre agranda el horizonte, a mí me parecía que ya estaba todo hecho.

Llegó el momento de ingresar para el proceso de ablación y como de lo que se trataba era de eliminar toda defensa, el lugar en el que me ingresaron era una especie de habitación pecera con presión positiva y completamente estéril, para así evitarme toda posible infección, que resultaría fatal. La ablación es química, así que me ahorro explicar esos días en los que se sucedió la cuenta atrás hasta quedarme a cero neutrófilos.

Podía intentar ser el dueño de mis emociones o dejar que me laminaran y quedasen relegadas a la desesperación del dolor, la ansiedad y el ambiente lóbrego de un pasillo donde escuchaba a mis compañeros de las habitaciones contiguas llorar, gemir por el dolor y la desesperación y lamentarse de lo que les ocurría. Volví a elegir lo primero y esta vez pedí, y me concedieron, tener una bicicleta estática dentro de la habitación. Me obligué todos los días a pedalear un rato, por corto que fuera, era muy difícil manejarse con los goteros, la palmera que los sostenía y los monitores a los que estaba conectado, pero valía la pena sentir que en eso podía mandar, que me gobernaba en medio de esa realidad que era inevitable.

De los veintidós días que estuve en la habitación únicamente uno no pude hacer nada, en realidad no me pude ni mover de la cama, simplemente no tenía fuerzas.

Para mí, ese rato que estaba pedaleando en la bicicleta suponía el triunfo de la voluntad. Procuraba hacer un poco más cada día, un poco más de resistencia a la rosca, unos minutos más. Era el aliciente que intentaba administrar con largueza porque mejoraba mi humor, me daba ánimos, me hacía sudar unas sustancias indescriptibles y luego, ayudado por mi familia y el personal sanitario más humano y amable que he conocido jamás, me podía duchar. Del baño salía como el ave fénix, renacido de las cenizas.

Recuerdo de esos días con especial cariño la lectura de unas galeradas de El infinito en un junco, de Irene Vallejo. Era otra forma de abrir una ventana a un mundo que estaba detrás de unos cristales herméticos. «Que el corazón me empuje donde la razón me

guíe», esa frase me ha acompañado toda la vida, le tengo especial cariño y en este caso con la bicicleta y el junco se hizo realidad.

Un tiempo después me cupo el honor de presentar a Irene y su libro en Valencia; quién me iba, nos iba, a decir que un par de años después serían cuarenta y cuatro sus ediciones y su traducción a veintiséis idiomas los que nos iban a contemplar.

Sea como fuere, amor, ciencia, voluntad y esperanza hicieron que veintidós días después de ingresar pudiera recibir el alta porque mi sistema operativo había arrancado de nuevo y empezaba a producir los neutrófilos necesarios para poder sobrevivir. La vida se abría paso una vez más y me daba la oportunidad de seguir disfrutándola intensamente, porque no se valora lo que se tiene hasta que se pierde.

Por supuesto que la puesta a cero pasa factura de nuevo, así que un año más –golpe a golpe y verso a verso– para recuperar sensaciones e intentar llegar al máximo de mis capacidades, que ya nunca serán las que fueron, son las que tengo, las que vivo y exprimo y ahora sí, como si no hubiera mañana, porque la certidumbre del futuro nos está vedada.

Bueno, confío no haber sido demasiado dramático y que lo que me proponía se haya hecho visible: independientemente del resultado, la voluntad lo es todo para poder seguir adelante.

La importancia de los hábitos

Otra herramienta de primer uso para ejercer bien el mando son los hábitos que vamos incorporando a medida que llenamos la mochila del arte del bien mandar. Los hábitos nos devolverán el ciento por uno bíblico, cada esfuerzo en pos de la virtud puesta en acción y

transformada en hábito nos supondrá un peldaño en la escalera del arte del bien mandar. La puntualidad, la cortesía, la pulcritud, la amabilidad, la generosidad, la firmeza, la laboriosidad, etcétera.

Tal y como he citado al principio, hay tres elementos determinantes que deben considerarse como sujetos de análisis de ese hábito introspectivo y que nos acompañarán a lo largo de toda la vida: querer, poder y saber.

Si de mandar bien se trata, la introspección nos resuelve, si está correctamente hecha, el primer término, el querer, la voluntad. El músculo más poderoso, el que se forja en la adversidad, el que te impulsa más allá de los límites de lo posible y que combinada con la ilusión te lleva adonde jamás pensaste llegar. Voluntad que se conjuga con determinación, esfuerzo y constancia que de todas ellas se nutre y a todas les da su sello singular. «Donde hay una voluntad hay un camino». Perseverar, resistir, vencer... A uno mismo, a las circunstancias, a lo negativo, a lo adverso.

El poder, los medios, la capacidad, la posibilidad, la oportunidad de acometer algo, de empeñarse como si fuera lo único que nos queda por conquistar; retos sí, pero dentro de los límites de lo posible, aunque sea muy difícil, arriesgado y complejo.

Y el saber, que no significa la aptitud únicamente sino la capacidad de conjugar saber, saber hacer y hacerlo bien, que es mucho más que lo que he aprendido y soy capaz de recordar.

La obediencia inteligente

Cuando se nos enseña la práctica de la disciplina, se empieza por elementos de disciplina externa, visibles y evidentes, que nos acostumbran a reaccionar ante la presencia de un superior o al

recibir órdenes expresas de tal forma que automatizamos movimientos, gestos y actitudes. Sin por ello llegar a ser autómatas, sabemos que lo que procede es reaccionar con prontitud y orden y esto no tiene nada que ver con la carencia de criterio. Es simplemente un proceso de desbroce inicial para que pueda arraigar lo importante, la disciplina intelectual, la obediencia cooperativa e inteligente.

A medida que somos y nos sentimos parte de algo que nos trasciende y nos importa, tenemos la obligación de ser la mejor versión de nosotros mismos siempre que podamos.

En el concepto de disciplina intelectual queda perfectamente plasmado: en todo proceso de adopción de la decisión existe de forma expresa o tácita un momento en el que se pide el parecer de aquellos que se van a ver involucrados directamente en el desarrollo y en las consecuencias de la futura decisión. En ese momento es preciso que manifestemos nuestro parecer, aunque vaya en sentido opuesto al de aquel que tiene la responsabilidad de adoptar la decisión. La sinceridad aquí va de oficio y el pleno alineamiento es con lo que se decide, independientemente de si se han atendido nuestras observaciones o no. A partir de la decisión no hay más que cooperación plena, obediencia inteligente y unidad de esfuerzo aportando todo nuestro leal saber y entender para alcanzar el objetivo fijado. Es, literalmente, adoptar como propio el propósito del mando, buscar el estado final deseado que de él se deduce y obrar en consecuencia.

Para el que asume un «para qué» de su jefe siempre hay un «qué hacer» y un «cómo hacerlo». Es fácil pensar que esto solo funciona en los escalones más bajos, donde el trato es directo y la interacción constante, bien, pues no es así. La disciplina intelectual se constituye como parte integral del estilo de mando de todo aquel que sabe que su función más importante es decidir, que la decisión es indelegable y que decidir supone siempre desechar opciones y asumir riesgos buscando la oportunidad en la ejecución para el que

debe decidir y para los que en una sucesión de qué, para qué y cómo tienen que decidir y ejecutar a su nivel.

Para saber mandar bien hay que haber aprendido primero a obedecer inteligentemente a través de la disciplina intelectual, en otro caso nunca sabremos a quién dirigimos, qué podemos esperar de ellos y qué esperan de nosotros.

La gestión del talento

A continuación, el deseo de mejorar: hay que seguir puliéndose y aprendiendo, que es también un hábito que hay que desarrollar a lo largo de toda la vida. Hay que trabajar las competencias intelectuales y por supuesto también las emocionales: conocimientos, compromiso, comunicación, transparencia y confianza. Quiero hacer un inciso: las competencias emocionales son muy importantes y, de hecho, marcan la diferencia en la calidad y cantidad de los resultados, pero solo si hay una base de competencia intelectual sobre la que proyectarse. La máxima empatía puede servir para ser muy asequible y querido, pero si no existe una competencia intelectual sobre la que proyectar el objetivo, el resultado no será satisfactorio en ningún caso.

Sigue la práctica del liderazgo con la creación y dirección de equipos: lograr la autoridad, ejercer la decisión, practicar la delegación, conjugar el control... Y el estado del arte, la mejora de nuestros colaboradores a través de su impulso y potenciación: la mentoría y el coaching en el seno del equipo.

Una de las principales obligaciones de todo buen mando es gestionar correctamente el talento de sus subordinados. La gestión del talento es indispensable para dirigir equipos de alto rendimiento en los que se integran personas que desempeñan los nueve roles

de Belbin que hay que saber identificar y asignar correctamente y que son: investigador de recursos, cohesionador, coordinador, cerebro, monitor-evaluador, especialista, impulsor, implementador y finalizador. Teniendo en cuenta que las dos principales herramientas con las que cuenta toda organización para gestionar el talento son la evaluación del desempeño (EDD) y los planes de formación y desarrollo, se entiende la responsabilidad del líder que es a quien corresponde la ejecución de la EDD de sus colaboradores y subordinados.

→ Al final del libro encontraréis un anexo con algunas reflexiones sobre la importancia de la EDD, que es responsabilidad directa de todo mando y un guion abreviado que puede ayudar a fijar adecuadamente los criterios para poder realizar una buena EDD.

→ También una explicación sucinta de qué son los nueve roles y qué actividades desarrollan.

6.

¿Cómo se manda en la adversidad?

«Las decisiones difíciles son privilegio del rango.»

Lo extremo y lo subjetivo

Me gustaría ahora compartir unas reflexiones sobre algunas experiencias que he vivido acerca de la dificultad y complejidad de mandar bien en situaciones extremas. Esas situaciones se han producido a lo largo de toda mi vida, en tiempo de paz, en zonas de conflicto, en escenarios de exploración y de aventura... En fin, en el mundo que he tenido la suerte de conocer y en el que vivo. De todas esas vivencias obtuve enseñanzas fruto de éxitos y fracasos –más de los segundos que de los primeros– que fueron contribuyendo a darle forma a un estilo de concebir, decidir y ejecutar lo que en cada momento era mi responsabilidad: mandar. De la misma forma que se aprende de lo que se hace, se aprende de con quién se hace. Ese estilo de mando se va puliendo con la contribución de todos aquellos sobre los que se ejerce la autoridad de tal forma que uno acaba siendo un compendio de lo que es, de lo que hace y de con quién lo hace.

Para centrar el asunto conviene ponernos de acuerdo sobre qué considero que son situaciones extremas. Gráficamente, en un

intervalo, los extremos son los puntos más alejados del centro, del punto medio; lo extremo también se suele definir como lo que se aparta de lo normal y habitual. Es pues el ámbito de lo no normalizado, habitualmente un terreno incierto e inexplorado en el que de vez en cuando se acaba cayendo. Hablamos con frecuencia de situaciones extremas, de comportamientos extremos, de condiciones extremas, e indicamos con ello que, por comparación, resultan ajenas respecto a lo que conocemos –y controlamos–. A modo de ejemplo, lo que para un meridional es una temperatura extrema, digamos -20°C , para un centroeuropeo sería que hace mucho frío y, en cambio, para un inuit habitante del círculo polar ártico le anunciaría la llegada del buen tiempo para cazar, desplazarse, etcétera.

Aparece aquí una característica particular de lo extremo que es la subjetividad de lo que se siente y se vive en función de la experiencia de cada uno.

También es cierto que hay elementos objetivos en lo extremo que son incontestables, me refiero a aquellos que se circunscriben a lo universalmente demostrado como extremo, con independencia de la persona que emita el juicio o experimente el fenómeno. Así, una temperatura de 150°C es extrema para todo el mundo puesto que niega las condiciones de supervivencia de cualquier ser humano expuesto a ella.

Y, dicho esto, no todo lo universalmente aceptado como imposible lo acaba siendo, existe la innovación, la audacia para poner en práctica nuevas ideas y procesos que alejan los límites de lo imposible y nos permite adentrarnos en las franjas de lo extremo. Lo que para Schopenhauer era la evolución en la implantación de toda verdad (primero es ridiculizada, luego es negada vehementemente y, por último, es aceptada por todo el mundo como evidente por sí misma desde el principio), para Mummery –alpinista británico de finales del siglo XIX alejado física e intelectualmente del filósofo– era el progreso en la escalada: imposible de escalar, una de las paredes más difíciles de los Alpes, un paseo para señoritas, idea

formulada en un tiempo en el que esta apreciación no se consideraba en absoluto machista ni peyorativa.

En definitiva, lo imposible del momento solo es un estadio en la línea del progreso que se acaba superando una vez identificado como tal.

Herramientas para mandar bien en situaciones extremas

Lo que conocemos de nuestro mundo

Me parece oportuno en este momento hacer un análisis de lo que consideramos la realidad a través de una serie de características que esta nos muestra cuando la observamos con detenimiento y procuramos ir más allá de la aparentemente asumible superficie de lo cotidiano.

En los años noventa del pasado siglo el Ejército de los Estados Unidos, el Army, pidió a la RAND Corporation que le diera unas pautas para el diseño de posibles escenarios en los que tener que desenvolverse en el siglo XXI. Pensemos en lo que en aquel momento se conocía y se podía escudriñar del futuro y qué estaba completamente oculto incluso a las mentes más perspicaces. La cuestión es que mediante la realización de un estudio prospectivo la respuesta que se le dio determinó que, fuera lo que fuese el entorno futuro, presentaría con una alta probabilidad una combinación de las siguientes características:

Sería Volátil, en el sentido de mudable, inconstante, carente de solidez y con enorme velocidad y fluidez en los tránsitos entre situaciones. Esta característica dificultaría enormemente la determinación de objetivos difíciles de dimensionar y alcanzar, y la dirección de las organizaciones en cuanto a carecer de referencias estables, dado que mutan con facilidad y se transforman rápidamente en otros fenómenos que nos impiden su correcto análisis y comprensión.

Sería Incierto, en el sentido de que el grado de certidumbre que podemos deducir de su conocimiento es superficial y mínimo, al carecer de elementos de continuidad y de rasgos definidos y susceptibles de ser analizados e interpretados.

Sería Complejo, principalmente por el número y variedad de actores en todos los órdenes, de carácter tradicional y novedoso, con multiplicidad de intereses en liza, muchos de ellos antagónicos, y con frecuentes choques de imprevisibles consecuencias.

Sería Ambiguo, porque los fenómenos ofrecerían más de una interpretación o explicación de forma simultánea a distintos actores en distintos niveles y con intenciones diversas.

Y, finalmente, y esto es cosecha propia, ahora está Saturado de información y datos, en muchas ocasiones contradictorios, cuando no falsos o manipulados, de tal forma que la primera y principal labor que se nos exige es el filtro de plausibilidad, la verificación de fuentes y contenidos, el análisis de lo resultante y la síntesis operativa.

→ Así pues, nuestro mundo es VICAS (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo y Saturado) y lo considero así para no cometer el error de entender por extremo lo que no lo es, y forma simplemente parte de la realidad que no somos capaces de ver.

En otras palabras, lo extremo se nos manifestará a partir de lo que ya sabemos, de lo contrario nos dispersaremos y no seremos capaces de centrar los esfuerzos de forma precisa.

Cómo nos preparamos para afrontar las situaciones extremas

Con la lógica propia de una reflexión bien hecha, conviene en primer lugar decidir cómo nos preparamos para afrontar las situaciones extremas para, desde ese cómo, deducir qué debemos hacer.

Al comienzo de este libro he confesado que son los valores los elementos de referencia que considero más adecuados para forjar la personalidad de cualquiera que quiera mandar bien. He hablado de unos valores concretos y de unos rasgos comunes a aquellas personas que han sabido mandar bien en las situaciones más complejas. Esos valores y esos rasgos tienen que calar en la unidad o equipo junto al que me voy a enfrentar a lo extremo, por tanto, hay que:

conocer, interiorizar, practicar y exigir esos valores en el equipo,

y mostrar abiertamente esos rasgos para que de verdad acaben siendo normas de conducta, referencias éticas y pautas de comportamiento.

La determinación, interiorización y práctica de los valores a compartir en el seno del equipo se traducen en la calidad y consistencia del compromiso que se contrae entre todos y cada uno de nosotros.

Hay ocasiones en que la posibilidad de seleccionar al personal que va a constituir la unidad o equipo no se da y los miembros son los que son. De hecho, esta circunstancia suele ser la más habitual porque no existe una cantidad infinita de tiempo ni de personas sobre los que poder actuar para seleccionar a los mejores y disponer del tiempo necesario para hacerlo con la precisión que deseamos.

→ Cuando las personas nos vienen impuestas lo que hay que hacer no difiere sustancialmente de lo que haríamos si pudiéramos elegir, es más, habrá que ser más preciso, tenaz y hábil para suplir algunas carencias y compensar otras, no en vano las personas siempre sorprenden cuando se les pide que hagan algo y se les ofrece autonomía para desarrollarlo; decía George S. Patton: «No le digas a la gente cómo hacer las cosas, diles qué hacer y deja que te sorprendan con sus resultados».

Y, dicho esto, crear un equipo no es una mera adición de aptitudes obtenidas de un catálogo de recursos humanos –y que conste que no me gusta nada el término: un ser humano jamás debe ser considerado un recurso– que combinadas adecuadamente producen el resultado esperado. A esas aptitudes que son un necesario punto de partida hay que exigirles actitudes concretas basadas en valores y comportamientos acordes con estos.

El arte de mandar bien comienza por saber cohesionar ese conjunto humano hasta que sus componentes se sientan partícipes de algo que les trasciende, que se consideren personalmente vinculados y responsables unos de otros, que experimenten la presión y el estrés y sean capaces de sobreponerse a ello con una visión generosa y altruista que aumente su calidad humana y perfeccione sus habilidades técnicas.

Ese equipo sí es el punto de partida para empezar a bucear en la complejidad de lo extremo en la que sin duda llegaremos a situaciones próximas a la ruptura y en la que surgirá lo mejor y lo peor de cada uno de nosotros. Para las dos caras de Jano hay que estar preparado: para impulsar lo bueno y embridar lo oscuro.

→ Hay que ensayar, hay que entrenar, hay que someterse voluntariamente a situaciones de riesgo, privación y dificultad extrema para crear ese ambiente de estrés. Naturalmente, tendremos muy presente la necesaria graduación de la intensidad del esfuerzo y la búsqueda de cohesión bajo presión, así que buscaremos hacer amplio uso de esos ensayos en condiciones reales o lo más próximas a la realidad. Haremos especial hincapié en el entrenamiento dirigido a incrementar la tolerancia ante la incertidumbre y la capacidad para gestionar la adversidad mediante la aplicación del principio «cuanto peor, mejor» referido al cansancio, las privaciones, la ausencia de referencias, etc.

En realidad, todo el proceso de la preparación lo que busca es crear y fortalecer las condiciones en la mente individual y en el ethos del equipo así como dotarles de la necesaria confianza en nuestras capacidades para afrontar todo tipo de situaciones, ya sean estas favorables como adversas.

Los valores, recordemos, son el marco de referencia para todo lo demás, sin excepción; nada hay que llevado al extremo se pueda sustraer a ese juicio de calidad moral si pretende sobreponerse a los continuos asaltos de lo adverso. Al final lo único que queda es aquello en lo que uno cree firmemente y es por lo único que está dispuesto a ir más allá del límite.

La conciencia situacional

La conciencia situacional es una cualidad de quien sabe mandar bien que le permite tener un mapa mental bien estructurado sobre la realidad en la que está inmerso.

Ese mapa tiene diferentes capas que describen el entorno, los objetivos superiores y los propios, el equipo y sus capacidades, a sus integrantes y su situación individual.

Esa cualidad permite prestar atención y proporcionar dirección a personas con necesidades diversas, que se encuentran en diferentes estadios de conocimiento, inmersas en un entorno cambiante y sujetas a exigencias distintas.

La conciencia situacional nos proporciona la información necesaria para dirigir la acción en un entorno dado –que es determinante– y evaluar correctamente qué estoy haciendo en realidad, qué resultados estoy obteniendo y si estos son coherentes con el objetivo que nos hemos fijado.

Lo imprevisible suele ser lo habitual, el cambio, la constante. Aparentemente serán pues, en primer término, la flexibilidad en los planteamientos y la capacidad de adaptación a la cambiante realidad lo que nos permita hacer frente con éxito a lo extremo.

Esto no significa improvisar, «la improvisación, en el sentido laxo de la ocurrencia, es la antesala del caos». Cuando improvisemos, porque llegaremos a hacerlo, lo haremos no desde la ignorancia que fía a la suerte lo que desconoce, sino desde los modelos que nos proporciona la intuición basada en el conocimiento y la experiencia que exprimiremos al máximo, aunque sea para modificarlos o desecharlos. «Que las musas te cojan trabajando», decía Picasso.

La soledad del mando, el líder ante el espejo

Es más que una frase, se trata de una realidad consustancial al ejercicio del mando. La soledad se siente especialmente cuando lo que se manda no es agradable ni sencillo, cuando reclama sacrificios y un sobreesfuerzo de aquellos que deben ejecutar lo mandado, cuando entraña para todos riesgos, peligros o penalidades.

Y es precisamente en esas circunstancias cuando más próximo está el fracaso, cuando más soledad se experimenta y más se nota el peso de la responsabilidad.

Para los días de vino y rosas vale cualquiera, para apurar el cáliz de la amargura y sostener la presencia de ánimo en medio de la tormenta y el caos, no. El mando digno de tal nombre aguanta la mirada de sus colaboradores en esos momentos y responde de forma simple y directa con el qué hay que hacer; las más de las veces, con el ejemplo, mudo guía de la acción, es más que suficiente.

A estar solo se aprende, a mandar en soledad se acostumbra uno. Esto no significa que el que manda se aísle, que viva aparte de aquellos con los que trabaja y dependen de él. Antes bien quiere decir que vive ejemplarmente sus vicisitudes, sabe de su situación y condicionantes, conoce sus capacidades y establece con ellos vínculos personales de respeto, cariño y admiración, dejando que broten espontáneamente y se fortalezcan con el paso del tiempo.

Precisamente porque es consciente de esos vínculos, cuando decide, el mando tiene que hacer dolorosa abstracción de lo que significan para poder adoptar la solución más adecuada para el conjunto, sin entrar en las repercusiones personales que acarrearán. Las decisiones difíciles son privilegio del rango, es una frase que ya

he citado con anterioridad y que aquí adquiere una profundidad desconocida. Decidir a pesar del afecto, del parentesco, de la afinidad personal, decidir lo mejor para la misión, para todos, para el objetivo final. ¡Qué fácil decirlo y qué difícil llevarlo a cabo! Es fácil entender por qué hay quien renuncia a los puestos de responsabilidad en los que la decisión es consustancial a la esencia de lo que se es y se hace. Mandar es decidir, y decidir es escoger opciones, desechar posibilidades y preferir la acción; es responsabilidad al fin y al cabo sobre lo que se decide, sobre quién ejecuta, sobre cómo ejecuta y las consecuencias que provoca la ejecución de lo decidido.

Hay quien no quiere vivir con la carga que supone el mudo reproche de unos o la manifiesta aversión de otros, hay quien prefiere la confortable zona gris en la que jamás se recorta el perfil del carácter, en la que no es necesario el compromiso y en la que pasar desapercibido es lo razonable. Ese no ha nacido para mandar y ni quiere ni puede ser un buen jefe.

La soledad del mando también significa ese temple necesario para soportar la incertidumbre y no agobiar a los que nos rodean con una sucesión infinita de preguntas que sabemos sin respuesta: ¿Dónde están? ¿Qué hacen? ¿Por qué no informan? Cuando nuestro equipo tiene oficio, y he de suponer que lo tiene –que lo tenga, esa sí que es mi responsabilidad– todas esas preguntas se responden solas en su momento.

Trasladar inquietud, nerviosismo, incertidumbre o temor a nuestro entorno en nada ayuda al éxito de lo que perseguimos. Hay que hacer un esfuerzo de contención para no inmiscuirse en la conducción de la acción. Estamos rodeados de buenos profesionales, de los mejores, tienen oficio y experiencia, saben lo que se traen entre manos, son leales y responsables, saben ejercer la iniciativa, se preocupan tanto o más que nosotros por lo que ocurre y están centrados en desarrollar el propósito que les hemos transmitido. Silencio y paz, meditación y tranquilidad, eso es lo que necesitan, no que se les espolee con cuestiones de escasa o nula

pertinencia, inoportunas y que les distraen de su verdadero cometido.

Así pues, el mandar bien también supone callar, meditar y pasear, lo suficientemente alejados del núcleo como para que no parezca que estamos a la espera de esa información que necesitamos saber. Llegará cuando deba. «¡Cuánto más agradecen su mirada en mi espalda que la mía en las suyas!», decía Quevedo.

Esa soledad no está fortificada si se requiere dirección o criterio. Por supuesto que la disponibilidad debe ser plena, pero hay que acostumbrar a nuestro equipo a que solo se percute la incertidumbre hacia arriba cuando se ha agotado el ámbito del ejercicio de la iniciativa propia y la situación requiere acción.

La gestión de la adversidad

En los extremos y en los límites se explotan oportunidades que no existen en el centro. ¿Cómo advertirlas y cómo aprovecharlas? La inicial hostilidad de lo extremo que cabe considerar como adverso se compensa una vez aceptada la situación como parte de esa realidad VICAS (recordemos: volátil, incierta, compleja, ambigua y saturada) que hay que gestionar.

Pero ¿qué es y qué significa la gestión de la adversidad? Es convivir, aceptar, sobreponerse y vencer a la desdicha, la desgracia y el infortunio para lograr nuestro objetivo. Significa que somos capaces de soportar lo que nos contraría, lo que se opone a nuestra voluntad, mediante la gestión de las herramientas derivadas del conocimiento, de nuestras capacidades puestas en relación con las de otras personas y de nuestra propia condición humana.

Para hablar de la adversidad y de la forma de gestionarla utilizaré mis experiencias personales, algunas extremas, en el transcurso de las cuales se quebró mi capacidad para controlar las emociones y perdí la conciencia de nuestras capacidades. Y es que nada hay de previsible en el ser humano sujeto a presión, aislado, aparentemente desvalido y a punto de perder la esperanza.

Hablaba anteriormente de la selección del equipo, es evidente que en función de la actividad que vaya a acometerse será necesario disponer de una serie de conocimientos, habilidades y experiencias que permitan garantizar siquiera mínimamente las posibilidades de enfrentarse a lo que nos espera. No sería concebible esperar que armados únicamente con valores y virtudes podamos hacer frente a un reto que requiere conocimientos, habilidades y experiencias que no tenemos, aunque la historia sí que nos ha legado ejemplos de insensatos que, fiados únicamente a la fuerza de sus convicciones, han pretendido desafiar a la naturaleza con el resultado que todos conocemos, como el británico Maurice Wilson, que pretendió escalar el Everest en 1934 por su vertiente tibetana prácticamente sin equipo y confiando ciegamente en una dieta vegetariana y en su carácter ascético; su cadáver reposa en el interior de unos jirones de tela de una tienda de campaña en el glaciar de Rongbuk, a unos 6000 metros de altura.

Así pues, y teniendo en cuenta lo ya expuesto, vamos a centrarnos en la parte más sensible del proceso de selección: el factor humano es el elemento esencial, la clave, y el equipo se debe diseñar para crecer y fortalecerse, para desarrollar un conjunto de capacidades con voluntad de consolidación y mejora.

En mi opinión, las personas, los integrantes de un equipo, deben ser seleccionados de acuerdo con los siguientes criterios y precisamente por el orden en que aparecen:

Calidad humana: además de alineadas con los valores que constituyen la referencia permanente para el equipo, es

necesario disponer de buenas personas dispuestas a poner en práctica otras virtudes que son propias de esa categoría. Personas capaces de poner, además de su inteligencia, su corazón en lo que hacen.

Las buenas personas son poseedoras de tres características diferenciales para el caso que nos ocupa:

Son capaces de perdonar los errores de los demás sin guardarles rencor.

Son capaces de reconocer los errores propios, pedir perdón y no culpabilizar a nadie por ello.

Y, por último, cuando conectan con otras buenas personas cambian el mundo mejorándolo en cuanto surge la oportunidad.

Las buenas personas son, en general, más capaces de sobreponerse a la adversidad porque reparan y fortalecen las relaciones humanas –que son las que más sufren en esas situaciones– gracias a su predisposición hacia el perdón.

Trabajo en equipo: la predisposición para enfrentarse a lo extremo requiere la interiorización de determinados supuestos que permiten garantizar la cohesión y dar continuidad a la acción aún bajo presión y actuar sin dirección específica en los momentos más complejos. Querer, poder y saber trabajar en equipo de forma habitual y en condiciones difíciles es imprescindible para ser capaz de hacerlo en las peores condiciones posibles.

Trabajar en equipo también requiere la convicción de que en el seno del equipo se resuelve mejor que individualmente, y que la generosidad y el altruismo son imprescindibles para seguir adelante en los peores momentos.

La predisposición a la ilusión es terreno abonado para la motivación y el sobreesfuerzo cuando sea necesario. El equipo es capaz de

facilitarnos la mejora sostenida y la consecución de objetivos que nunca hubiéramos podido imaginar. Competencia, compromiso y confianza se entrelazan así para crear un sólido anclaje de partida que nos permite proyectarnos hacia el futuro a través de nuestras acciones.

Solidez de carácter: para alcanzarla se requiere una formación adecuada en valores, sedimentada sobre un criterio firme, fruto del estudio y de la experiencia. Y requiere también la suficiente flexibilidad para ser capaz de adaptarse a la formulación de nuevas hipótesis cuando ello es necesario.

La perseverancia es esencial para sostener la acción aun cuando lo que nos rodea aconseja desistir. Perseverar es resistir, resistir es sobreponerse a lo que nos ocurre y a la postre crear nuevas oportunidades para alcanzar nuestro objetivo. El carácter sólido se expresa a través de la tenacidad, de la voluntad y de su capacidad para transformar la realidad que nos es adversa. El carácter hay que endurecerlo, forjarlo en la dificultad y en la escasez para poder tenerlo como última ratio cuando todo se desvanece a nuestro alrededor, cuando las certezas y las reservas desaparecen.

Si fuera no hay solución, hay que encontrarla dentro de nosotros; a la pregunta quién y qué, la respuesta es yo y mi decisión.

Espíritu de supervivencia: no se trata únicamente de nuestra resistencia, de nuestra habilidad para actuar soportando lo adverso; se trata, más bien, de nuestra capacidad para recuperarnos una y otra vez de ese desgaste continuo, de esas penalidades sufridas de las que parece que no te repones y perseverar en pos del objetivo final. La resiliencia es la cualidad que nos permite perder un asalto y ganar el combate porque no contamos las veces que caemos sino las que somos capaces de volver a ponernos en pie y continuar peleando. Nada está perdido hasta que todo lo está; decía Séneca: «Dum spiro, spero», es decir, que mientras respire hay esperanza. Y es rigurosamente cierto.

No se trata, puedo dar fe, de un lugar común, y tengo atesorada una experiencia que lo atestigua: estábamos descendiendo de la cima del Shisha Pangma, una cumbre de 8046 metros en el Himalaya del Tíbet, cuando nos sobrevino un brusco cambio de clima que nos dejó aislados de la otra mitad del equipo que había conquistado la cima, desorientados y en una situación en extremo precaria. Se trataba de sobrevivir, así que pensamos en picar una cueva de nieve para resguardarnos de la ventisca y esperar a que amainase para retomar el descenso. Picamos una cueva en la que nos apretujamos los tres que nos habíamos quedado separados del resto del equipo, pronto nos dimos cuenta de que nos íbamos enfriando progresivamente y que si no hacíamos algo aquel probablemente sería nuestro final. Salimos de la cueva, nos deshicimos de todo el equipo no imprescindible e iniciamos un descenso a ciegas, a la desesperada: había que perder altura como fuera para tener alguna posibilidad de sobrevivir.

Fue cayendo la tarde hasta que la noche nos envolvió. Nos vimos en medio de una oscuridad absoluta, con viento y un frío atroz y, de repente, un pie se hundió en lo que parecía una grieta. Máxima tensión. Por fortuna, lo que acabábamos de pisar era el techo de una de nuestras tiendas del Campo II, que estaba cubierta por la nieve y que nos iba a proporcionar cobijo y la posibilidad de sobrevivir.

No sé qué hubiera pasado si nos llegamos a quedar en la cueva, a tenor de lo que ocurrió con el otro grupo, nada bueno, porque un compañero nuestro, Joan, falleció de hipotermia y los otros dos, Miguel Ángel y Paco, sufrieron congelaciones. Sí sé que nosotros hicimos lo que creímos en ese momento que había que hacer aun a riesgo de caída o de congelación.

Y es que son las circunstancias de cada cual las que establecen la diferencia y orientan sobre la acción a tomar para sobrevivir.

Realismo: decía antes que nada debe dejarse a la improvisación, y ello equivale a la necesidad de un planeamiento lo más riguroso y detallado posible. Es conveniente pensar siempre en el escenario

más exigente y en todas las posibles situaciones que puedan darse sobre él. No es momento para el optimismo desbocado, hay que ser descarnado en los juicios y en las valoraciones y enfrentar los pronósticos más exigentes, aunque sea difícil y costoso y a riesgo de ser etiquetados como cenizos o pesimistas.

Este planeamiento no debe tener por objeto desmotivar y hacernos desistir de nuestra meta; muy al contrario, su finalidad es obligarnos a considerar lo posible, lo probable y lo más peligroso que nos puede ocurrir; en función de esas consideraciones estableceremos nuestras líneas de actuación para, en la medida de lo posible, alcanzar esa meta en las mejores condiciones.

Y aquí hago un matiz: he escrito en la medida de lo posible porque el término a cualquier precio debería borrarse de nuestro ideario por no operativo. Pensémoslo: si pagas más de lo que puedes no te queda con qué responder a otro reto si fuera necesario, y si ese precio supone que se pueda prescindir de alguien conviene extraer la conclusión de que, si alguien es prescindible, todos pueden llegar a serlo en algún momento. ¡Penosa descripción de la cohesión del equipo!

Recordémoslo: el realismo no supone en absoluto la inhibición de la ilusión, la motivación y el entusiasmo. Todo ello tiene cabida y es necesario, pero a su debido tiempo.

La puesta en escena

Si existe la posibilidad de ensayar en condiciones reales la actividad que nos hemos propuesto realizar, no debe dejarse pasar. Probablemente todos los componentes del equipo y la organización que lo sustenta han estado inmersos en parcelas del proyecto sin

llegar a ver de forma global sus implicaciones y los requerimientos que pueden llegar a materializarse. Es por ello que el ensayo, en estas circunstancias, permite cometer errores que no son irreparables y corregirlos, afinar procedimientos de acción y relación y mejorar la cohesión del equipo a través del conocimiento mutuo y la generación de la confianza.

El ensayo, así pues, facilita un análisis de nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), lo que nos permite reevaluar algunos elementos que teníamos como ciertos y satisfactorios.

Es muy frecuente observar la meticulosidad de las personas expertas en desenvolverse en circunstancias extremas al comprobar personalmente y más de una vez todo aquello que consideran necesario, y ello se debe a que, con toda seguridad, en alguna ocasión fiaron al criterio ajeno esa comprobación y el sujeto o el objeto comprobado falló. No es necesario recordar aquí la de accidentes que se han evitado en todos los órdenes de la vida gracias a las listas de comprobación (checklists) que sistematizan todos los aspectos a verificar y el momento apropiado para hacerlo. Lo que no se prueba, no funciona, aunque lo diga un experto, un catálogo, o un manual de instrucciones; y, si funciona, lo hace de forma diferente a la que se espera.

En situaciones extremas, prever y probar es sobrevivir.

→ Un ejemplo: mientras hacíamos los últimos preparativos para iniciar nuestra travesía al Polo Norte geográfico, realizamos todo tipo de comprobaciones sobre nosotros mismos y sobre el material y el equipo del que iba a depender nuestra vida los siguientes dos meses. Una parte vital de ese equipo son los quemadores y el combustible para alimentarlos. Los quemadores son para gasolina blanca, un combustible muy refinado que no contiene impurezas y que sometido a presión en unas botellas especiales proporciona una combustión sumamente eficaz y potente. El gas propano y el butano no funcionan bien en el ártico, se congelan.

Nuestros quemadores eran de fabricación canadiense y en anteriores ocasiones habían funcionado perfectamente con gasolina comercial... Canadiense. En esta ocasión probamos gasolina rusa, que estaba garantizada para esos mismos quemadores, e inicialmente funcionó, pero en un par de días los quemadores empezaron a fallar, se obturaban y por más presión que metíamos aquello no tiraba, y es que la gasolina extra refinada rusa no era tal para quemadores canadienses, tenía partículas de impureza que obstruían las válvulas, no se producía mezcla y existía además el riesgo de explosión.

Sin quemadores, el ártico te da veinticuatro horas de vida, porque el agua que bebes hay que fundirla, la comida que ingieres hay que descongelarla; sin quemadores funcionando no hay quien sobreviva fuera de los sacos de dormir en el interior de la tienda. La diferencia entre vivir y morir, tener éxito o fracasar antes de empezar es comprobar todo, las veces que sea necesario, y darle tiempo para que falle; no es un trámite, es tu seguro de vida.

Pero no se trata solo de comprobar todo lo material, lo fungible, nos toca también repensar intensamente lo subjetivo, lo personal. Corresponde una última verificación antes del salto adelante, la solidez del equipo, la fortaleza de ese entramado que constituye el factor humano y que es la categórica expresión de su valía.

Es el momento también de recordar las verdades del barquero: valemos como equipo lo que vale el más débil, menos mentalizado y peor preparado de nosotros y esa es la verdadera medida de nuestras posibilidades. Obviar la realidad o galopar sobre el optimismo es una insensatez cuando se prevé estar al límite.

Es hora también de recordar que tenemos una responsabilidad individual como integrantes de ese equipo: me refiero a nuestra preparación, a nuestra área de conocimiento y a nuestra competencia en la que fían los demás, y también otra responsabilidad que es colectiva y que se concreta en nuestra aportación a la cohesión, la confianza y la motivación del conjunto para poder conseguir la verdadera unidad de esfuerzo.

Es la hora igualmente de experimentar el miedo escénico que nos asalta cuando el telón está a punto de levantarse. ¿Quién me ha mandado meterme en este lío? Es una pregunta que nos acompañó todos los días de la travesía al Polo Norte y a la que respondimos siempre de la misma forma: «Yo, idiota, y sigo queriendo seguir metido en ello».

Mentiría si dijese que no se siente un vacío en el estómago cuando el helicóptero te deja sobre el hielo y se va, y tú sabes que con él se va la vida, la civilización, el confort... Todo eso sobrevuela por encima y más allá de la euforia del inicio de la acción. Así que es la hora del análisis final, de la pura voluntad consciente que se muestra dispuesta para asumir el desafío que suponía, en el ejemplo que he citado en estas líneas, afrontar lo desconocido en un entorno extremo como es el Ártico.

Los paradigmas de la adversidad

A continuación, realizaré una exposición de lo que para mí significa la esencia de lo adverso, lo que existe y nos encontramos – padecemos– en los límites de lo extremo y que nos hace bandearnos a uno y otro lado de la fina línea del fracaso. Y lo haré a través de la descripción de lo que se experimenta cuando uno está inmerso en esas situaciones e intenta flotar en medio de un torrente en el que el peso de nuestros miedos, la incertidumbre y el caos nos arrastran al fondo. Si lo adverso tuviera cara, esta estaría compuesta de los rasgos que describo a continuación:

El desánimo

A pesar de nuestro conocimiento y de la experiencia acumulada, la realidad en la que estamos inmersos se nos hace particularmente dura e incomprensible porque no encontramos posibilidad de comparación con anteriores vivencias. El desánimo nos asalta cuando se abre una brecha entre lo que creemos que debiera ser y lo que realmente es; no hay lógica en el sentimiento de desánimo, es una lluvia fina que nos va empapando a medida que nos vemos inmersos en una realidad que rechazamos y no queremos aceptar.

El ambiente en el que nos desenvolvemos nos resulta especialmente hostil, creemos ver hasta intencionalidad en el destino que nos maltrata sin aparente motivo. El desánimo nos lleva a cuestionarnos algunos elementos que no debieran ponerse en duda, como el plan de acción que nos hemos trazado o nuestra voluntad firme de llevarlo adelante. Es bien sabido que no hay plan de batalla que aguante los primeros diez minutos del conflicto, pero es el marco de referencia al que tenemos que ceñirnos y sobre esa realidad ir modificando todo lo que podamos cambiar para salir adelante.

El desánimo cunde, se extiende y acaba tiñendo todo lo que toca. Y es que, aunque nos cueste reconocerlo, no estamos hechos para pasarlo mal, no nos gusta y rehuimos el sufrimiento siempre que podemos. Creemos que el triunfo es la consecuencia del trabajo bien hecho, del planeamiento correcto y de la ejecución adecuada y no queremos darnos cuenta de que no siempre es así, de que hay factores más allá de nuestra comprensión que también actúan sobre nosotros y que hacen que nuestra determinación se debilite y nuestra voluntad desfallezca porque no hay retorno proporcional al esfuerzo que invertimos, porque no progresamos y porque nuestras previsiones van cayendo en la inanidad una detrás de otra sin que aparezca un horizonte visible de progreso. Experimentamos una sensación colectiva de lentitud, torpeza y debilidad que acaba haciendo mella e induce a la decepción personal. La motivación desaparece, la ilusión no es ya ni un recuerdo, todo lo que nos hace fuertes y nos protege se va desvaneciendo.

Es evidente que, de no atajarse el desánimo, este acaba por anular al equipo y cualquier oportunidad de llevar adelante lo que nos habíamos propuesto.

¿QUÉ HACER PARA CONTENER EL DESÁNIMO?

Cuento a continuación lo que me ha funcionado, no siempre y no a la primera, pero me ha servido y me ha permitido perseverar: en primer lugar, identificar de la forma más clara posible las emociones negativas que experimentamos; para diagnosticar algo lo primero es siempre aislarlo e identificarlo. Conocido el origen, la causa principal del desánimo, debemos hacernos evidente que hay que aguantar, que toca sufrir y que hay que asumir ese sufrimiento como parte del trabajo. Va en el oficio de los caminantes de la adversidad el aceptar el padecimiento como parte de lo que se vive y se consigue. No es momento de gratificaciones ni de recompensas, ahora y durante no sé cuánto tiempo solo queda perseverar. Para evitar el horizonte de sucesos inalcanzables, hay que contraer el universo centrándonos en lo inmediato y en lo cotidiano, en lo que hay que dominar para recuperar la confianza en nosotros mismos. El aumento del control que ejercemos sobre las acciones más simples es un puro ejercicio de voluntad y de tenacidad que nos refuerza. Hay que sentirse dueño de algo –capitán de mi alma, señor de mi destino– aunque sea de la cosa más simple, pero que nos permita gobernar nuestros impulsos, mantener el tono vital y recuperar la confianza en nosotros mismos y en lo que representa el equipo. Hay que recordar qué nos ha traído aquí, revivir la ilusión de los preparativos, recuperar el ímpetu que parece desaparecido; estamos aprendiendo, nadie dijo que esto fuera rápido, fácil y cómodo. Y, pese a todo, estamos aquí haciendo lo que queremos hacer. Así de simple y así de trágico.

Comparto a continuación un par de ejemplos y una fábula que ayudan a entender mejor lo que vivimos:

→ Cuando se inicia la travesía al Polo Norte geográfico hay una serie de números que uno lleva grabados a fuego en su interior.

La distancia desde el cabo Artichesky al Polo Norte geográfico: 936 kilómetros en línea recta –ja–; el peso del trineo que hay que arrastrar –demasiado–; los kilómetros diarios que hay que recorrer por término medio: unos 18; el número máximo de días de autonomía de los que disponemos: 63; y así con litros de gasolina, kilos de comida, ropa de repuesto, etc. La mente trabaja siempre y cuando está sometida a presión, es como una factoría de hipótesis. Imaginemos, como así ocurrió, que los cinco primeros días de travesía no fuimos capaces de recorrer más que unos 5 kilómetros por día. Cada día íbamos contando lo que NO habíamos progresado y esa cifra martilleaba una y otra vez, 13, 26, 39, 52, 65... Nuestro particular déficit que había que ir poniendo en relación con la autonomía menguante que suponía no mantener el ritmo previsto.

Fue así como, poco a poco, el desánimo iba calando progresivamente en forma de datos negativos y de previsiones negras sobre nuestro futuro. De manera que nos obligamos a anotar y no pensar, a que terminar cada día fuera nuestra meta haciendo lo que teníamos que hacer lo mejor que sabíamos y podíamos, y que toda nuestra concentración se volcase en el tiempo en que nos tocaba navegar en punta guiando al resto, una hora, paso a paso, al norte por el camino más simple y seguro, al norte sin más horizonte que el inmediato... «Caminante no hay camino, se hace camino al andar».

Si en ese momento nos hubiéramos concentrado únicamente en un punto a novecientos kilómetros de donde estábamos, hubiéramos abandonado, porque racionalmente no había ninguna posibilidad de alcanzarlo a tiempo y en condiciones de supervivencia.

Las oportunidades hay que crearlas y crearlas pasa por resistir cuando todo aconseja abandonar, cuando lo posible y lo probable se diluyen hay que actuar con determinación y fe en uno mismo, hoy no será el día de mi abandono. Mañana, veremos.

Es conocida la fábula de las dos ranas que caen en un tanque de leche y que por más que se esfuerzan durante horas no son

capaces de salir de aquel. En un diálogo al límite, una le dice a la otra que ya no aguanta más, que no puede seguir nadando porque no le ve sentido a lo que está haciendo y que por mucho que se esfuerce el resultado será el mismo, la muerte, así que se deja hundir en el líquido y perece ahogada. La otra, al límite de sus fuerzas, persevera, sigue intentando una y otra vez mantenerse a flote y, al despuntar el alba y para su sorpresa, la leche se ha convertido en mantequilla, se ha solidificado y esto le permite salir del recipiente de un salto.

El que persevera, resiste, el que resiste vence. Mientras hay una posibilidad de ganar tiempo, de mantenerse, aunque sea al límite, hay que aprovecharla, nunca sabes dónde puede surgir la oportunidad que cambiará tu situación. Lo que es seguro es que si no lo intentas jamás lo conseguirás.

→ En la cordillera del Himalaya, a medida que se va acercando la estación de los monzones, las precipitaciones de nieve se incrementan y llegan a ser cuantiosas, por este motivo todas las expediciones intentan alcanzar las cimas antes de la llegada de esas precipitaciones, pero no siempre es posible y en ocasiones hay que convivir con ellas. Cuando las nevadas no se detienen, hay que abrir huella nueva todos los días sobre el mismo itinerario, desenterrar cuerdas, destapar campamentos cubiertos y reparar tiendas de campaña aplastadas por esa masa blanca, cruel e insidiosa. Si no lo haces no tienes ninguna posibilidad, y si lo haces no tienes ninguna garantía.

En nuestra expedición, no dejábamos de preguntarnos una y otra vez si valía la pena tanto esfuerzo para ver cómo la nevada de la noche borraba el trabajo de todo un día; si no lo hacíamos, si no despejábamos el itinerario aun a sabiendas de que se iba a volver a cubrir, no teníamos ninguna posibilidad de alcanzar la cumbre, y si lo hacíamos, además del desgaste y del riesgo añadido que suponía, no teníamos ninguna garantía de poder hacerlo. Determinación y perseverancia, cada uno decide qué vale la pena hacer.

LA FRUSTRACIÓN

A diferencia del desánimo, la frustración se experimenta de forma individual y sus consecuencias tienen repercusión en el resto del equipo a través de la pérdida de confianza en uno mismo, de la deficiente realización de los cometidos individuales y de aquellos colectivos en los que participa quien la padece.

La frustración se hace presente a través de la imagen que vemos en el espejo de quienes nos rodean: nos comparamos con el resto del equipo y nos vemos peores, más torpes e inútiles que cada uno de ellos, no sabemos por qué, pero nos va mal y no tiene trazas de mejorar. En una especie de descenso al abismo, cada vez tenemos menos esperanza y más desazón porque la brecha entre mi capacidad y la del resto se ensancha –al menos así lo siento– y me aleja de ellos, tal parece –a mí, por supuesto– que sobro y que soy una rémora para los demás.

Y es que los ritmos de adaptación, además de subjetivos, son baremos muy crueles que no reflejan la realidad de lo que está ocurriendo sino la velocidad a la que está sucediendo. La frustración es capaz de ofuscar el entendimiento y de hacer que todo lo que vivo parezca adverso y contrario a mis intereses cuando en realidad no es así. Como si de una infección se tratase, hay que buscar su causa y aplicarle el tratamiento local que requiere, darle un tiempo para que comience a responder, ayudar al proceso de recuperación con especial atención y volver a la normalidad lo antes posible.

Conviene tener en cuenta que la percepción de la realidad es subjetiva y va en función de las herramientas individuales que cada uno tenemos para lidiar con ella. Lo que a uno de nosotros le puede hacer sentir en extremo frustrado, a otro se le antoja difícil y complejo, y un tercero encuentra una forma de acometerlo que lo hace más asequible y llevadero. El quid de la cuestión es saber percibir los distintos estadios en los que cada uno de nosotros se encuentra para poder facilitar la evolución de lo imposible a lo

asequible. La negatividad que induce la frustración viste gafas de un cristal tan oscuro que la luz casi no los atraviesa y solo vemos bultos en lugar de formas concretas. O nos quitamos las gafas o no seremos capaces de dar un paso, y aunque puedan ayudarnos a percibir nuestra carencia, las gafas me las tengo que quitar yo, nadie puede hacerlo en mi lugar.

Cuando en algunas ocasiones en esta vida me he sentido frustrado, he procurado identificar qué me frustraba y en qué comportamiento o actividad se producía esa frustración. No es difícil hacerlo, pero hay que admitir en primer lugar que me sucede a mí, con quién me ocurre y por qué me ocurre.

Nunca, por desgracia, suele ser una sola cosa, así que también hay que hacer un ejercicio de ordenación de las frustraciones y plantearlas de más a menos, de lo incapacitante a lo estresante. Al hacerlo de esta manera podemos empezar a respondernos a la pregunta de qué nos ocurre y por qué, evitando que la frustración sea una masa informe que va camino de aplastarnos sin posibilidad de detenerla.

Llega la hora del cómo lidiar con ello y para mí ese cómo lo resuelve la información, lo que tengo que conseguir averiguar para poder incorporar nuevas habilidades que me permitan iniciar mi proceso de recuperación. Esa información, valiosísima, está en nuestro entorno, en aquellos que son el origen de nuestra comparación desfavorable. Hay que acercarse de forma abierta y directa a nuestros compañeros y preguntar todo aquello que me pueda aclarar qué hago peor y cómo puedo mejorar.

Ese gesto simple es la clave de toda una reacción en cadena que empieza por el reconocimiento de mi problema y la búsqueda de solución, que sigue por la elevación de la autoestima del preguntado, de que sienta que es reconocido de forma ejemplar por lo que hace, que continúa por un aumento en la preocupación del preguntado por ayudar a mejorar al que pregunta y que termina por el fortalecimiento de la cohesión del equipo, la mejora en la actuación del conjunto y la recuperación de la confianza del que ha

aprendido porque, como decía Viktor Frankl en El hombre en busca de sentido: no puedes cambiar lo que te sucede, es exógeno a ti y seguirá ocurriendo lo aceptes o no. Lo que sí puedes decidir, sin embargo, es cómo vas a permitir que te afecte, si va a ser lo que gobierne tu existencia o si decidirás tú cómo enfrentarlo para seguir viviendo de la forma que quieres.

Y si de ejercicio de la voluntad informada se trata, podemos recurrir a las dos formas de ponerla en práctica: la acción frontal que busca el choque y la resolución rápida porque estoy seguro de mis fuerzas y acometo decididamente lo que más me frustra para reducirlo y, roto el frente, exploto el éxito con el resto de elementos adversos, o bien opto por la prudencia de la aproximación indirecta que me permite ir ganando confianza a través del encadenamiento de logros de menos nivel que me refuerzan progresivamente, que me devuelven el vigor y que me proporcionan más tiempo efectivo para acabar sobreponiéndome a lo más demandante y que más me afecta. La decisión por una u otra forma de actuar depende de cada uno y así debe de ser; no hay recetas ni intuiciones mágicas; ensayo, error/acierto, aprendizaje, progreso y mejora.

La gestión de la información debo realizarla mediante una actitud positiva y abierta (emular, endurecerme, resistir, etc.), dum spiro, spero («si me queda aliento, hay esperanza»). Hace muchos, pero muchos años, recuerdo que nos llegaba a casa una revista en tamaño cuartilla que se llamaba Reader's Digest en su edición en español y que tenía unas citas muy divertidas que se publicaban bajo el rótulo «la risa, remedio infalible». Con ellas aprendí y practiqué el sentido del humor. Y es que hasta que no aprendes que lo frustrante y cotidiano, la contumacia de lo contrario, nuestras torpezas mismas, son dignas de chanza, y que puedes reírte contigo mismo y de ellas, no eres capaz de desactivar ese complejo artefacto que es la frustración.

Todo esfuerzo merece recompensa, probablemente aquel compañero que en su momento nos proporcionó información y consejo se aperciba de nuestra mejoría, poca o mucha, y el mero

hecho de decirnos que la cosa va mejor supone un extra de aliento y motivación.

Hemos aprendido que hay que huir de las comparaciones; soy parte del equipo y este solo se compara con sus propios resultados. Somos –y ya me incluyo– lo mejor que podemos y lo hacemos lo mejor que sabemos. Cada día finalizado, cada dificultad superada es un éxito de la voluntad colectiva. Quien resiste, vence.

LA DESNUDEZ DE LA SINCERIDAD

Cuando se está al límite, la sinceridad desnuda puede ser una estupidez subjetiva. Hay que optar por contener las emociones más duras e intensas. Un buen sistema es plasmándolas en un diario, después las relegamos al olvido del día transcurrido y comenzamos de nuevo en la página en blanco del hoy.

Permitidme que comparta una experiencia que me resultó particularmente frustrante y que me costó digerir más de un intento: el Ártico también trabaja de noche. Caminábamos sobre una placa de hielo de muchos kilómetros cuadrados que, a su vez, flotaba sobre el océano. Marchábamos al norte, siempre al norte, como el capitán Hatteras en la novela de Julio Verne, y después de una extenuante jornada con un rendimiento miserable de no más de cinco kilómetros, nos detuvimos a pernoctar. Pero la indiferencia y aparente crueldad de la realidad nos jugó una mala pasada, de tal forma que, a la mañana siguiente, al iniciar la marcha, estábamos más atrás del punto donde habíamos comenzado el día anterior; la placa de hielo sobre la que estábamos había retrocedido casi seis kilómetros. Nos vino a la mente el relato del tormento de Sísifo, que junto a Prometeo fue cazado cuando pretendía robar el fuego sagrado del Olimpo. A Prometeo lo condenó Zeus a vivir encadenado a una roca en la que de día los buitres le roían el hígado en tanto que, al caer la noche, se curaba la herida para volver a empezar el suplicio el día siguiente, y así toda la eternidad. En cuanto a Sísifo, su suplicio consistía en empujar una piedra

hasta la cima de una montaña y, cuando la alcanzaba, la piedra descendía rodando hasta el pie de la colina y... ¡Vuelta a empezar! En ningún caso cabía la posibilidad de abandono o renuncia. ¡Era esa una maldición de las de verdad!

En el Ártico, pensé que no podía cambiar lo que me estaba ocurriendo, ni siquiera podía reprimir esa sensación de insignificancia que me embargaba, pero sí podía obligarme a levantarme, desmontar la tienda, empaquetar mi equipo y empezar a tirar del trineo como si no hubiera un mañana. Es verdad que nada podía compensarme en ese momento por la pérdida, por el esfuerzo baldío y estéril de todo un día de trabajo, pero también es cierto, y a eso me aferré, que ese día que empezaba era ya otro, otra oportunidad para seguir y... Quién sabe, a lo mejor algún día la misma deriva resultaría positiva y me empujaría hacia ese norte que todo lo ocupaba en mi mente.

La monotonía

Es esa sensación que nos embarga cuando la ausencia de paisaje mental y de perspectiva nos convierte en meros ejecutantes de acciones programadas que se suceden de forma mecánica y que, aparentemente, no requieren que hagamos nada más que lo que está previsto y organizado. Siempre lo mismo, siempre los mismos movimientos; un día, otro, y otro... Cada día es todos los días. Lo mismo para ver, pensar y hacer. Hay una fina ironía en la eficiencia y la programación: la búsqueda de la rutina indispensable para sistematizar procesos a fin de lograr la eficacia y la eficiencia es la principal causa de monotonía.

Un matiz: quisiera que entendiéramos bien que la rutina, las rutinas, no son intrínsecamente malas; lo que las convierte en perniciosas es la expulsión de la iniciativa y la eliminación de la posibilidad de

cambio en sus procesos; la repetición mecánica de acciones y la búsqueda de ritmos constantes deviene en peligrosa sensación: embota la sensibilidad, disminuye la iniciativa y acaba por desmotivar.

Es cierto, por otra parte, que hay una especie de efecto balsámico en lo mecánico: la monotonía disminuye la calidad y la frecuencia de los pensamientos, especialmente los negativos, favoreciendo la aparición del conformismo y de la apatía; las cosas están bien como están ¿para qué cambiar si siempre se ha hecho así? Hay que tener muy presente que esa monotonía que nos lleva a relajar los sentidos nos conduce hacia la pérdida de impulso y propicia los errores. Hacer siempre lo mismo y hacerlo muy bien nos lleva a conseguir el máximo posible con lo que hacemos, pero eso no es suficiente si queremos progresar, ser mejores y proyectarnos más allá de lo conocido y conseguido.

La monotonía tiende la mano al conformismo y este es la antesala de la inacción; es un círculo vicioso que se retroalimenta continuamente y que si no se quiebra lleva al fracaso y a sus peores consecuencias porque nos deja inermes ante lo que no queremos ver.

Para no acabar cayendo en la trampa de la efectividad que nos conforta con los logros de hacer casi perfectamente lo mismo siempre, no hay más solución que innovar, cuestionar lo aparentemente perfecto, buscar otro enfoque e introducir cambios en nuestras actitudes y comportamientos.

Es arriesgado, naturalmente. Cambiar algo que funciona sin saber qué va a ocurrir es un riesgo que no todo el mundo está dispuesto a asumir. El conformismo es cálido y no nos enfrenta con nadie, el rupturismo es lo contrario, es áspero y nos hace chocar con personas, procesos y estructuras; pero sin cambio no hay progreso solo estancamiento, que es lo mismo que decir retroceso si aplicamos los baremos del mundo en que vivimos.

Ahora bien, ¿cómo innovamos?, ¿cómo conseguimos superar lo dado y abrir nuevos horizontes? Facilitando la emergencia del talento y permitiendo que el pensamiento crítico se abra paso y guíe la acción. El talento necesita espacios para desarrollarse y las mínimas constricciones posibles. Al talento hay que atraerlo, cultivarlo e impulsarlo. Todo el mundo tiene talento para algo, pero no todo el mundo tiene talento para todo. Hay que animar a que surja de cada uno de nosotros ese enfoque aparentemente estrambótico para hacer frente a los problemas, esa visión particular que, aunque a otros nos puede parecer extraña o grotesca, llevada a la práctica suponga un punto de inflexión y un cambio disruptivo en la situación que vivimos.

La innovación se basa en el talento, y este en la posibilidad cierta de cometer errores, de aprender de ellos y buscar nuevas líneas de acción. El miedo a la equivocación es un disolvente del talento, hay que fomentar en el equipo –en todos nosotros– la convicción de que la gestión de la adversidad obliga a cuestionar lo dado todo el tiempo y que hay que modificar o desechar lo admitido por sabido siempre que sea conveniente y necesario, desaprender y volver a aprender continuamente, y que proceder así no es malo ni va contra las normas, al contrario, es lo único que nos garantiza tener alguna posibilidad de lograr lo que nos proponemos.

Cuando hablaba antes del talento decía que todo el mundo tiene talento para algo, y ese es el espacio de mejora que hay que aprovechar, en lo poco, en lo mucho, en lo accesorio y en lo esencial. Todo suma, todo aporta y ayuda a que el conjunto sea mejor. Esto se aplica a cada una de las actividades que desarrollamos todos los días y es más frecuente de lo que parece. Me explicaré a través de un par de ejemplos:

→ Navegar en el hielo ártico es todo menos fácil. No hay referencias puesto que el plano es la geometría de lo cotidiano. El océano, aunque sea congelado, no ofrece ningún lugar característico al que apuntar para fijar un rumbo sobre el que desplazarnos. El elemento tecnológico es la brújula, que en esas latitudes presenta dos

inconvenientes que hay que tener en cuenta: el primero es que el norte geográfico –nuestro objetivo– está separado por enormes distancias del norte magnético –el que señala la aguja imantada–, por lo que hay que corregir permanentemente las mediciones restando a la medición ordinaria un ángulo que se llama declinación magnética y que es diferente para cada latitud y longitud –para que podamos hacernos una idea, es del orden de 110° a partir del paralelo 83 N–.

El segundo inconveniente a tener en cuenta es que al estar desplazándonos tan al norte el limbo de la brújula convencional tiene tendencia a inclinarse mucho, y hay que ser muy cuidadoso al tomar las mediciones, porque ese exceso de inclinación da errores de medición importantes. En la práctica significa que cada vez que hay que orientarse se pierden del orden de tres minutos, lo que significa que, si por cada hora de desplazamiento hay que orientarse tres veces, se pierden nueve minutos por hora en cálculos que, siendo muy importantes, no nos ayudan a desplazarnos ni más rápido ni durante más tiempo. Lo dado, lo lógico y lo científico es utilizar la brújula y emplear ese tiempo, porque es lo que hay que hacer.

Y sin embargo sabemos que hay otras formas de orientarse que ni son tan precisas ni se pueden emplear siempre, aunque cuando se ponen en práctica resuelven en una fracción de tiempo lo que de la otra forma lleva minutos. Me refiero a orientarse por el sol. Evidentemente necesitamos sol, pero esto, podéis creerme, no es un problema en el Ártico en la estación veraniega, en la que un anticiclón casi permanente estabiliza la meteorología en la zona y nos permite observarlo en el horizonte las veinticuatro horas del día a partir del diez de marzo.

Con un procedimiento en el que hacemos las funciones de un sextante humano, sabiendo la hora que es y apuntando al sol con un bastón (como si fuera la manecilla de las horas del reloj) trazamos la bisectriz con el ángulo que forma el otro bastón que apunta a las doce de la esfera imaginaria; esa bisectriz apunta

grosso modo al norte geográfico. Es impreciso, hay muchos errores de apreciación, pero señala al norte geográfico y es rápido. Además, cuanto más al norte se está, más juntos están los meridianos, lo que significa que menor es el error y mayor la precisión en la navegación. En ese intercambio de precisión por rapidez y comodidad se impone lo segundo, y nos permite ganarle unos ocho minutos de marcha a cada hora, el cálculo es simple: en once horas de travesía ganamos casi hora y media de movimiento efectivo.

Esta es la diferencia entre innovar y conformarse; llegar o no llegar al Polo. Ese aparentemente tan obvio y sencillo proceso es únicamente fruto de la tensión interior, de la búsqueda de la continua gestión de las rutinas, de explotar cualquiera de los beneficios que supone la mejora de habilidades que nos proporciona el esfuerzo adicional de salir de la zona de confort a la que nos hemos obligado.

Hemos considerado el entorno adverso como nuestro mundo cotidiano, un terreno de juego definido y abarcable donde hay que negociar entre la seguridad, la progresión y la excelencia continuamente.

→ Y otro ejemplo, este más prosaico, pero mucho más original: en nuestra expedición llevábamos el trineo unido a un arnés de cadera mediante unos mosquetones metálicos. Cada paso que dábamos suponía una pequeña rotación de cadera y un tirón de los lumbares. Uno de nosotros sufría molestias probablemente porque el trineo le había golpeado la zona de la cadera en algún momento al superar un borde de presión de los muchos que teníamos que cruzar. La cuestión es que ese tirón a él le resultaba particularmente doloroso y le hacía acortar el paso para minimizar el impacto. Para crear un elemento de elasticidad en la cadena de esfuerzo decidió introducir entre la anilla del arnés y el mosquetón metálico en el que terminaba la cuerda del trineo unos anillos de caucho –tiras de goma de cámara de bicicleta– que, al estirarse, le permitían ganar unos cinco centímetros de deslizamiento extra en cada paso.

A partir de aquí, a calcular: si el ritmo ordinario era unos sesenta pasos cada minuto, significaba que caminábamos tres metros más en ese tiempo, ciento ochenta metros en una hora y en once horas que era un día de marcha ordinario casi dos kilómetros más; obvio decir que la solución nos pareció genial a todos y tardamos un día en incorporarla. Cada diez días ganamos uno, y esa mejora fue la que contribuyó, junto con el rendimiento del nuevo proceso de orientación, a que finalmente pudiéramos recuperar el tiempo perdido y alcanzásemos el Polo Norte geográfico en el plazo previsto.

Ocho minutos, cinco centímetros, pequeños e imprescindibles pasos fruto de la innovación para conseguir los grandes logros.

El agobio del peligro constante

En las situaciones adversas el peligro suele tener una presencia casi constante, bien por el tipo de actividad que hacemos, bien por el entorno en el que la desarrollamos, o bien por la dependencia vital de algunos elementos que empleamos, que nos son ajenos, pero que nos resultan imprescindibles para sobrevivir. Cuando el peligro se percibe como una realidad todo queda en cierto modo subordinado a nuestra capacidad para identificarlo, racionalizarlo y asumirlo como una circunstancia más que hay que tener en cuenta, sin que por ello llegue a incapacitarnos para poder actuar.

El peligro hay que entenderlo en su verdadera dimensión –ni magnificar ni minimizar–, está ahí y nos afecta a nosotros, bien porque como sujetos no somos capaces de gestionarlo adecuadamente (es el caso de no conocer un procedimiento que hay que emplear, no disponer de las habilidades necesarias para resolver un incidente o bien, simplemente, porque no sabemos dónde nos hemos metido y no somos capaces de salir de ese

atolladero), bien porque su carácter objetivo nos afecta y no podemos sustraernos a sus efectos (como es el caso de una tormenta que nos sorprende, una avalancha de nieve y piedras que se nos viene encima o un descenso brusco de las temperaturas que nos inmoviliza al descomponer el carburante de nuestros vehículos).

En situaciones de peligro aumenta la sensación de aislamiento e insignificancia porque en lo extremo no hay referencias salvavidas, los estándares de seguridad no existen, y la certidumbre de hacer bien las cosas que debemos hacer es solo interior.

Todas esas situaciones que he descrito –y vivido– son posibles, son más o menos probables y afectan o pueden afectar directamente al resultado de lo que hacemos, así que para poder enfrentarnos a todo ello solo disponemos de una herramienta: la planificación, prever para poder reaccionar.

«Ningún plan, por bueno que sea, resiste su primer contacto con el enemigo, con la realidad». La frase es del mariscal de campo Helmuth von Moltke, apodado El Viejo, que fue uno de los principales estrategas que convirtió a Prusia en la nación que dominara Alemania en la segunda mitad del siglo XIX. La frase no quiere en absoluto decir que no sirve de nada planear, muy al contrario, lo que supone es que hay que ser detallista en el planeamiento, formular hipótesis de riesgos, ordenarlas en función de su impacto y probabilidad y trazar planes de contingencia para poder hacerles frente en el caso que se den.

Decía Dwight Eisenhower, general de cinco estrellas del Ejército de los Estados Unidos: «Un plan no es nada, la planificación lo es todo», y no le fue mal, porque consiguió desembarcar en Europa y poner fin al dominio nazi junto con el resto de los aliados en la Segunda Guerra Mundial.

El plan en sí no es más que una herramienta que hay que ir adaptando en función de la situación; aferrarse a un plan y no adaptarlo es el camino más corto al fiasco. Y es que, como aseveraba Francesç Cambó, político catalán de finales del s. XIX,

cofundador y líder de la Liga Regionalista: «Hay dos formas de llegar al desastre: una, pedir lo imposible; otra, retrasar lo inevitable».

El cambio es la única constante. Nuestra capacidad para planear junto con nuestra flexibilidad y capacidad de adaptación son las condiciones para poder sobrevivir en entornos de riesgo.

Los riesgos se minimizan, se eliminan o se asumen, lo que en ningún caso se hace con ellos es ignorarlos. Los planes, todos los planes y cuanto más vitales más importante es hacerlo, deben ensayarse.

Las dos características de los riesgos que he citado, el impacto y la probabilidad, son las que deben guiar nuestro esfuerzo en el planeamiento.

Debemos planear de forma racional nuestras acciones en función de la probabilidad de que los fenómenos o sucesos que analizamos se den, y debemos organizar nuestra seguridad, nuestra supervivencia, en función del posible impacto de esos sucesos, particularmente los más peligrosos. Se abre aquí todo un mundo a la especulación, así que para poder llegar a conclusiones útiles hay que ser concretos, recordar la navaja de Ockham, «la explicación más simple es la más probable», y saber conjugar lo posible y lo necesario, si lo que necesito transportar y lo que puedo cargar no son coincidentes, tendré que priorizar y asumir riesgos.

Además, por supuesto, contamos con nuestra adaptación continua y consciente a la realidad. Hay que aprender a coexistir de manera simple y racional con ese agobio que supone la sensación de peligro que experimentamos, va de oficio que así sea.

La flexibilidad en el planeamiento, la actualización permanente del estudio de riesgos y la experiencia que adquirimos día a día y que son fruto del aprendizaje continuo y de la gestión del conocimiento – poner en práctica e incorporar como procedimiento todo lo que experimentamos y funciona– son los elementos constitutivos de nuestra capacidad de supervivencia. El sentido común y los procedimientos ensayados son los mejores aliados en las situaciones de peligro.

Tenemos muy presente que lo que no se practica no funciona, evitamos la improvisación porque es peligrosa en sí misma y confiamos, eso sí, en la intuición que se alimenta del conocimiento, del talento y de la experiencia. El ensayo bajo presión siempre ahorra vidas y evita errores en los momentos críticos y decisivos. Decía Julio César, a propósito de las extenuantes jornadas de instrucción militar a sus legiones, que había que hacer de las guerras maniobras sangrientas y de la instrucción guerras incruentas, y con ello daba a entender que todo lo que se invierte en conocimiento y práctica ahorra vidas en el momento de la verdad.

Somos entusiastas por naturaleza y celebramos intensamente que somos capaces de resolver los incidentes más peligrosos, como una caída al agua en una travesía polar, porque eso significa que si en menos de dos minutos no te sacan del agua –tú solo no eres capaz– morirás de hipotermia, ya que la temperatura de esa agua es $-1,7^{\circ}\text{C}$. Somos conscientes también de que recorrer en Afganistán la ruta Lithium es un itinerario que sabemos muy peligroso, porque los talibanes lo han minado y además lo baten periódicamente por el fuego... Con toda esta información podemos llegar a creer –erróneamente– que tenemos todo controlado. Esa sensación de euforia nos hace estar más cerca de la tragedia cuando, por exceso de confianza, nos sentimos invencibles y de forma inadvertida cruzamos el umbral de la audacia para caer en el terreno de la temeridad.

Pero la realidad es que ningún episodio se replica de forma exacta, no hay dos situaciones iguales que requieran y admitan las mismas

soluciones, el peligro futuro siempre exigirá actitudes más afinadas y soluciones novedosas diferentes de lo que nos ha funcionado hasta el momento.

Así pues, aunque todo vaya bien, aunque funcione todo lo que hemos diseñado, siempre hay que pensar que algo que no vemos, que aún no conocemos y que está fuera de nuestro control puede aparecer súbitamente descuadrando todas nuestras previsiones. La atención a los detalles, la sensibilidad y la prudencia no exenta de iniciativa son compañeros de viaje a los que no podemos dejar atrás por más prisa, urgencia o perspectivas de éxito se tengan.

El egoísmo

Hablaba antes de la necesidad de elegir en primer término buenas personas para conformar un equipo, máxime si se las va a llevar al límite y si es previsible que el entorno en el que se desenvuelva va a ser hostil. Parece pues un contrasentido hablar de egoísmo cuando el criterio de selección ha sido precisamente el de procurar soslayarlo optando por la calidad humana.

Bien, pues no es exactamente así: el egoísmo en situaciones límite viene inducido por la situación misma de desvalimiento y adversidad en la que perdemos en algún momento la perspectiva del equipo porque la supervivencia la enfocamos en nuestro centro de gravedad, nuestro ombligo; la realidad se oscurece y nosotros con ella.

La preocupación principal es sobrevivir y, aparentemente, es lo único que importa, por eso acabamos cediendo al impulso de garantizarnos las mayores posibilidades y nos hurtamos a compartir el esfuerzo, el peligro y el ejercicio de la solidaridad que requiere continuamente el trabajo en equipo.

La combinación de esfuerzo, adversidad y sufrimiento desgasta nuestra capacidad de resistencia y ejerce una influencia muy poderosa sobre el equilibrio emocional; intentamos recobrar ese punto de equilibrio al hacer recaer en «los otros» lo que consideramos que excede nuestra capacidad (física o psíquica). Buscar la carga más cómoda, la tarea más sencilla, tratar de evitar el peligro sistemáticamente o mostrarnos como el débil oficial que requiere más atención y ayuda son algunos de los rasgos en los que se puede materializar ese egoísmo.

Sin ánimo de aparentar una bondad seráfica que no tengo, sí que he aprendido que el egoísmo es más humano y justificable de lo que a simple vista parece. No se puede estar al cien por cien todos los días y en todas las situaciones. El realismo es una habilidad que se adquiere con la práctica, así que no nos engañemos, sabemos que en algún momento alguno de nosotros –todos, en realidad– vamos a experimentar un brote de egoísmo, así que cuando surja intentemos convivir con él y sobrellevarlo sin olvidar la calidad de las personas y de las relaciones humanas que hemos desarrollado, ni tampoco la gestión de las emociones, que hay que saber analizar y contener, y que requieren la observación atenta y paciente de la realidad para saber soportar lo que nos parece el egoísmo ajeno.

Antes comentaba también que los ritmos de adaptación son diferentes para cada persona así que, afortunadamente, los brotes de egoísmo no se dan simultáneamente, la diversidad ayuda y facilita esa gestión.

Si el brote de egoísmo se enfoca en algún tema concreto (peso, riesgo, tiempo...) conviene cuantificar el problema y atajar la causa si es posible; todo eso se puede y se debe hacer sin acritud.

A veces es cierto que no queda más remedio que fomentar y asumir el altruismo mediante el esfuerzo suplementario que supone hacer algo que corresponde a otro en beneficio del conjunto. En situaciones extremas no podemos pararnos a dilucidar si algo es o no es responsabilidad de alguien que la rechaza, no es lugar para los razonamientos cartesianos, no podemos perder tiempo pesando,

midiendo o evaluando si la discrepancia es justa y adecuada en comparación con el resto. La supervivencia del conjunto exige decisiones rápidas y efectivas que permitan continuar sin detenerse, el altruismo es el reverso del egoísmo y lo que neutraliza sus efectos, por eso es imprescindible que sean buenas personas las que integren el equipo, porque serán ellas las que lo sacarán adelante en esos momentos de crisis.

Si hemos elegido bien, no llegará a darse el caso; pero si hubiéramos errado en la elección, hay que tener presente que no se puede permitir que ese brote de egoísmo se prolongue más allá de lo soportable para el equipo, porque tenemos un free rider, alguien que va por libre y que ha decidido no aportar esfuerzo en la medida que se requiere.

Si esa persona no quiere ser parte del equipo y no es un brote puntual, sino una actitud sostenida, la decisión es suya y el fracaso también, esa equivocación en la selección es determinante y fatal para el conjunto, por eso –insisto– es tan importante elegir buenas personas.

Un par de ejemplos para ilustrar este paradigma de lo adverso:

→ La situación más peligrosa y expuesta en el reconocimiento del terreno en zonas de conflicto es siempre la punta de vanguardia. La unidad militar que realiza esa tarea sufre mayor desgaste por el estrés que supone esa exposición continuada a las potenciales acciones del adversario. Hay que estar muy atento al desarrollo de la acción para apercebirse del momento en que hay que relevar a esa unidad antes de que alcance el límite en que puede perder el impulso, la confianza y la efectividad generando un problema para el conjunto. El jefe de esa unidad, si se la machaca en exceso, puede llegar a sentir que se le exige más, se le expone más y que el resto se beneficia de forma poco equilibrada del esfuerzo de unos pocos. La gestión del momento y la oportunidad en el relevo distribuyen equitativamente el esfuerzo y eliminan la posibilidad de un brote de egoísmo indeseado.

→ En una expedición se trabaja siempre en equipo, procurando repartir equitativamente tareas y determinadas cargas colectivas que debemos transportar. Un día, de repente, uno de nosotros dijo que su carga era más pesada que las otras y se negó a acarrearla. No podíamos detenernos a discutir qué o quién estaba equivocado. La decisión era simple: ejercer el altruismo y cambiar la carga con otro compañero para poder continuar. Un día de marcha da para mucho, y la sensación de alivio pasajero de la carga se esfumó a través de la reflexión y la autocrítica de quien forzó el cambio. Al acabar la jornada, y dándose cuenta de lo absurdo de su reclamación, pidió perdón, recuperó el equilibrio emocional y no sintió dañada su autoestima porque nadie buscó culpables ni acusó a nadie de egoísta e insolidario. La solución entre buenas personas con estallidos anómalos como un brote de egoísmo es cuestión de altruismo, paciencia y calidad humana.

La atomización

Este proceso es, sin duda, el que más peligro supone para la unidad o el equipo, y el más complejo de detectar y atajar de forma oportuna. Paradójicamente, se da cuando el nivel de efectividad y automatización de las acciones es muy elevado, lo que nos lleva al convencimiento de que todo se hace de la mejor forma posible y que nuestra iniciativa y comportamiento individual es la referencia de la eficacia del equipo; ese retorno a la individualidad, al comportamiento singular y desconectado del resto, viene propiciado por la extrema especialización, que si no se controla estrechamente acaba en un exceso de autonomía, en realidad una autarquía del pensamiento, y termina en aislamiento.

Es cierto que a medida que se progresa y profundiza en el desarrollo de cualquier cometido, la necesidad de relación con el resto del equipo se atenúa. Aparentemente no necesita ser ni tan

profunda ni tan estrecha porque la finalidad colectiva se va alcanzando de forma regular; por supuesto, aquellas situaciones en que la comunicación es pobre y el aislamiento es constante propician esa atomización que es el reverso de la cohesión.

La cohesión funciona como aglutinante y la atomización como disolvente, y a medida que la cohesión se relaja la comunicación se empobrece, el conflicto se agudiza y acaba por estallar casi siempre con un resultado desastroso, porque ahí se acaba el espíritu de equipo y se ese entra en el terreno del apáñate como puedas.

La atomización comienza a manifestarse porque percibimos lo que ocurre únicamente a través de nuestras propias impresiones, no buscamos otros pareceres y contrastar opiniones nos parece perder el tiempo. Llegamos a creer que somos autónomos y autosuficientes y que el resto del equipo es una servidumbre; necesaria, sí, pero molesta y no siempre eficiente. Nuestros propósitos colectivos se desvanecen y alcanzar el objetivo personal es el propósito –y con nuestras propias condiciones– y con él conviene coincidir si no se quiere propiciar el enfrentamiento.

Es cierto que en situaciones extremas no hay facilidades en lo que se hace cada día para facilitar la cohesión; si no se busca y aprovecha cualquier oportunidad de acercamiento y relación, esta termina por ser inexistente. Casi todo lo que hacemos, si así se quiere, es susceptible de hacerse en silencio, individual y eficientemente. La colaboración se limita a lo imprescindible y se considera más una obligación que una actitud necesaria. La insensibilidad que provoca el ejercicio continuo del autocontrol nos endurece, parece que es un lujo pensar en los demás cuando lo que está en juego es la vida, lo máspreciado.

Decía al principio que las decisiones difíciles son privilegio del rango, en este caso del que manda, del que asume la responsabilidad del conjunto. Este es el momento de mandar de forma explícita y directa, de ejercer esa autoridad que se nos ha reconocido. Si no se hace, no hay otra oportunidad, es la bala de plata y este es el momento de dispararla.

La atomización hay que cortarla de raíz y revertir sus efectos de forma decidida y rápida por lo peligrosos y dañinos que son. Hay que imponer una férrea disciplina de comunicación y relación buscando el encuentro directo, cara a cara, al menos una vez al día. Hay que restablecer el contacto personal, recuperar el diálogo y la capacidad de comunicarnos, y no solo en el plano técnico relacionado con lo que hacemos, también en el plano personal: el caparazón de insensibilidad que hemos ido construyendo hay que romperlo y permitir que afloren como antes la camaradería, la solidaridad, la preocupación por los demás... Hay que rechazar el análisis individual de lo que nos acontece, forzando respuestas colectivas a los problemas y volviendo a asumir solidariamente la responsabilidad de lo decidido.

Solo formando equipo podremos sobrevivir y alcanzar nuestro objetivo. Hay que forzar la proximidad buscando compartir algo, por simple que sea, aunque resulte penoso y aparentemente baldío volviéndolo trascendente, buscamos recuperar la cohesión y eso solo se logra esforzándonos en ser solidarios y pensando en los demás. Es cierto que la cohesión se construye y se basa en la confianza y en la comunicación, pero en caso extremo, cuando el daño hecho ha sido mucho y la voluntad de reconducir la situación flaquea, como última ratio se puede tener que empeñar el prestigio personal imponiendo normas de relación, aunque el capital es limitado y no se debe malgastar ni emplear prematuramente.

→ Unos ejemplos fruto de la experiencia creo que ayudarán a comprender este fenómeno, el más peligroso e insidioso y el de mayor potencial destructor:

El planteamiento de las situaciones deja de hacerse de forma conjunta y el dominio de lo individual se impone. Hay que ir más rápido con los vehículos, aunque sea a costa de tener menos seguridad, porque el adversario puede intentar montar una emboscada en un punto del itinerario; podemos escalar y equipar

campamentos de altura con más carga, hay que recuperar el tiempo perdido descansando menos... Estos son algunos ejemplos de soluciones personales que desajustan el mecanismo de respuesta colectiva e inducen un profundo malestar, quien las adopta, llega a culpabilizar a otro u otros de algo que no se puede resolver con un enfoque miope basado en la percepción subjetiva y la capacidad individual en ese determinado momento.

La solución está en la respuesta colectiva, en el trabajo en equipo para lidiar con la realidad asumida conjuntamente desde la única perspectiva posible: el mayor bien para el mayor número y el menor perjuicio para el menor número en el esfuerzo unificado para alcanzar un objetivo común.

El hallazgo del límite

A pesar de todos los buenos propósitos, de las acciones correctoras que he relatado y de la aplicación de técnicas y procedimientos aprendidos durante toda la vida, hay momentos en que el límite se hace presente, se yergue como un muro infranqueable contra el que chocamos sin posibilidad de superarlo. Es el final, nos decimos, no tenemos ninguna posibilidad de alcanzar el objetivo, así que ha llegado el momento de la renuncia, de la retirada, del «no puedo más y aquí me quedo». Continuaba ese poema con «la vida es bella, ya verás cómo a pesar de los pesares tendrás amigos, tendrás amor, tendrás amigos...», y seguía: «te sentirás acorralado, te sentirás perdido y solo... entonces siempre acuérdate de lo que un día yo escribí pensando en ti, pensando en ti como ahora pienso».

La adversidad llega a saturar nuestra capacidad de sacrificio. La mezcla de agotamiento, enfermedad, heridas, lesiones e incertidumbre nos puede. Se trata de la continuidad de una situación

de profunda crisis en la que nos está ocurriendo todo lo peor, en el peor momento, y simultáneamente.

En casos así nos sentimos desbordados, inermes; nos desmoronamos. Lo más terrible le ocurre al más débil y en el momento más delicado.

Es entonces cuando surgen propuestas de soluciones desesperadas y poco realistas, reconsideramos de forma absurda aquello que en su momento desechamos ya por inoperante y nos enredamos en discusiones estériles que no conducen a ninguna parte. Llega en este momento la ofuscación de la lógica y el sentimiento de pánico hace acto de presencia.

Es el fin, no podemos más y, sin embargo, por alguna razón que no acierto a explicarme bien, el límite no acaba siendo tal. Aquellos límites nítidos y perfectamente definidos que aparecen cuando algo se emprende se van transformando de líneas rojas a zonas grises de contornos indefinidos por obra de la experiencia y de la capacidad de sufrimiento que va creciendo a medida que somos capaces de soportar un poco más. El límite existe, naturalmente, pero aún puedo resistir y, desde luego, no seré yo quien abandone a los que me rodean. Un día más, una hora más, un paso más, pero juntos.

Al límite le hacemos frente mediante una explosión de rabia. La ilusión se ha acabado, es la hora del carácter. Hay que hacer de tripas corazón dejando un poco de lado al cerebro. El recuerdo de lo padecido y del esfuerzo tan extremo invertido hasta ahora nos hace rebelarnos y nos empuja un día más, un paso más para superar lo aparentemente evidente: hemos cruzado los límites de lo lógico y razonable.

Es la rebelión ante lo absurdo de la adversidad, la pura voluntad opuesta a la paciencia de lo negativo. Y entonces piensas: he visto el sufrimiento y el esfuerzo sobrehumano de los que me rodean, no seré yo el primero en abandonar, se lo debo y me lo debo, si digo

«no puedo más», no me lo perdonaré el resto de mi vida porque conmigo arrastro al resto.

Pero a bandearse en los límites también hay que ponerle un límite: suceda lo que suceda, lo afrontaremos todos juntos, nadie es prescindible y no es hora de heroísmos aislados; resistir es vencer y hay que dejar que la audacia, a veces rozando la insensatez, adelante a la razón.

La intoxicación de laurel

Como sabe cualquier aficionado a la cocina, el laurel verde es venenoso. El laurel era la materia prima con la que se fabricaban en la antigüedad las coronas con las que se honraba a los vencedores en las olimpiadas y también la que el Senado romano concedía a los tribunos que retornaban victoriosos de las campañas militares a las que la República les había enviado.

Me voy a extender un poco en esta explicación, que me parece muy ilustrativa e interesante: el Senado pagaba a un conductor que iba con un carro y a un esclavo que se denominaba portador de la corona hasta el exterior de las murallas de la ciudad, donde las legiones quedaban estacionadas al tener prohibido entrar en la urbe. El tribuno o persona honrada se montaba en el carro y el portador de la corona sostenía sobre su cabeza la distinción mientras susurraba a su oído: Memento mori. Respice post te! Hominem te esse memento! Es decir: «Recuerda que has de morir», somos finitos y debemos tener presente que la muerte nos llega por igual. Esto se lo recordaban para que la gloria no le empañara la razón y mantuviese la dignidad romana, el sentido de la medida en el reconocimiento de un éxito colectivo encarnado en una persona, el jefe.

Y es que hay que tener muy presente el vanitas vanitatis.

Es muy frecuente que al alcanzar el objetivo se produzca una magnificación de la contribución al éxito de alguno y una minimización voluntaria o involuntaria del resto.

Pero ¿por qué algo que se puede gestionar de forma eficaz y ordenada quiebra?

Mi experiencia me dice que por una o varias de las siguientes razones:

La ambición personal desmedida, normalmente de aquellos personajes ajenos al núcleo esencial del equipo, que vislumbran una oportunidad de éxito a costa de los demás y que viene magistralmente retratada en esa frase que figura como fase diez del proyecto y que en tono jocoso se cita en las escuelas de negocios como premios y condecoraciones a los no participantes.

La modestia de algunos, mezclada con timidez, y que resulta mal entendida por otros.

El deseo de explotar el éxito de forma inmediata y a toda costa.

La oportunidad de una información que deja fuera de juego a sus protagonistas, que se ven rebasados por intérpretes espontáneos de su realización.

Para no acabar envenenados de éxito se debe tener presente que el proyecto terminado con éxito no es el final de nada, es solo un paso más hacia un futuro plagado de otros muchos proyectos con un

equipo humano que ha salido fortalecido como nunca y que se merece la debida atención.

En palabras de Séneca, el éxito es una flecha disparada a las estrellas porque ha hecho bueno el per aspera ad astra.

Y hay que huir del protagonismo de las estrellas. Para ello es preciso reconocer a todos y cada uno de los participantes su aportación a la consecución del objetivo, de menor a mayor, para así no olvidar a ninguno (nadie sabe el nombre de los cocineros del César, pero sin su inestimable concurso, Julio no hubiera podido conquistar la Galia porque no sabía freír un huevo y se hubiera muerto de hambre).

En la generosidad está implícito el conocimiento real de todos los subordinados de quien sabe mandar bien, con ella demuestra su sensibilidad, su bonhomía y su sentido práctico de la realidad; recompensa el mérito, la capacidad y el esfuerzo de cada uno, considerado independientemente de los demás; el reconocimiento también es colectivo, pero a efectos del buen jefe es, además, un empeño individual que realiza personalmente, es su broche y es indelegable.

Hay que hacer de la generosidad una herramienta de futuro, el proyecto ya es historia, que sea buena y digna de recuerdo para todos es lo más importante.

La generosidad es la clave de bóveda del edificio que ha construido el equipo, sin ella la obra colapsa y todo lo que se ha obtenido de conocimiento, experiencia y proyección al futuro se desvanece. Es sembrar sal en un terreno fértil que ya no volverá a dar fruto, por ello es la responsabilidad última del buen jefe, del que de verdad sabe mandar, ejercer la generosidad con largueza y sin cicatería, así que, ante la duda, dar más.

7.

El líder que necesita nuestra sociedad del siglo XXI

En busca de gestores para el caos mundial

El mundo tal y como lo conocemos está en crisis –como siempre– quizá ahora, en virtud de la globalización, la práctica instantaneidad de la información y la descomunal influencia de las redes sociales hace que esa crisis la percibamos de una forma más cruda, omnipresente e inmediata. No hay lugar o tema en el que fijar la atención que no presente rasgos conflictivos, intereses antagónicos y riesgo cierto de escalar en enfrentamiento. Es, como titulaba Robert D. Kaplan en su libro *El retorno de la Antigüedad*, la diplomacia del acero, de la voluntad y de la osadía.

Decía Gramsci: «El viejo mundo se muere. El nuevo tarda en aparecer. Y en ese claroscuro surgen los monstruos». Ese interregno es impredecible y muy peligroso porque un mal cálculo de posibilidades fundado en expectativas erróneas podría conducirnos a un conflicto de proporciones inimaginables. Ejemplos no faltan, algunos de ellos fruto de la descomposición de la Unión Soviética como el Cáucaso con Chechenia, Georgia, Armenia, Azerbaiyán, Ucrania con Crimea y el Dombás; el sempiterno Oriente Medio, Norte de África, Sahel, Centro África y la descolonización económica pendiente, yihadismo 4.0 que está extendido por todo el mundo, mar Meridional de la China, India y Paquistán, China e India, Myanmar y

minoría rohinyás... Parece que vivimos en pleno retroceso del sistema liberal democrático con un auge de los nacionalismos y de los populismos de todo signo. Añádase a lo anterior el crimen organizado, la migración irregular y masiva por todo el mundo, el cambio climático, las hambrunas, los fenómenos climatológicos catastróficos... El mundo sigue siendo impredecible y violento y necesita un sistema global y justo que se comprometa a imponer el orden y vigile su cumplimiento. ¿Y quién gobernará ese sistema? ¿Cómo se elegirán a aquellos de entre todos nosotros que van a gestionar el caos? ¿Acaso no necesitaremos a los mejores para poder tener alguna posibilidad de entendimiento y de éxito?

En busca de valores que mejoren el mundo

La cuestión principal que viene al caso es, en primer lugar, cómo hacer frente a esa crisis permanente en la que nuestra vida se desenvuelve, cómo tomar aire, ralentizar la realidad y conseguir que nuestro mundo sea más vivible, ¿qué podemos y debemos hacer para mejorarlo?

Toda estructura comienza a erigirse con lo más simple: un propósito definido y un humilde sillar. Todo cambio social tiene, pues, que comenzar con/y en la persona, teniendo en cuenta que el primer motor, el principio de la evolución, está en el mundo de las ideas, en la capacidad de comprender e interpretar la realidad y en la voluntad de cambio y de mejora. Recordaba hace poco Irene Vallejo lo que el poeta Hesíodo escribió a propósito de la formación: «La educación ayuda a la persona a aprender a ser lo que es capaz de ser». Hablamos entonces de concentrarnos en la persona, en su formación que, aunque parezca un contrasentido en esta época de máxima especialización en el ámbito técnico, considero que debe ser generalista y lo más amplia posible para volver a situarla en el centro de todas las actividades. Hay que luchar por recuperar la

humanidad de un ser humano con sentido finalista, intérprete de una realidad extendida –que no inmediata y miope– y transformador de la misma en línea con los valores que nos son constitutivos y esenciales: la libertad, la igualdad, la justicia, la equidad... Para ello, es imprescindible que la formación que recibimos haga especial hincapié en los valores. ¿Valores, para qué? Valores para ser, sentir y obrar como buenas personas, valores que impregnen nuestro entendimiento y que junto con la formación generalista que debemos recibir nos proporcionen criterio a la manera del que definía Jaime Balmes: «El pensar bien consiste, o en conocer la verdad, o en dirigir el entendimiento por el camino que conduce a ella».

Es evidente que la tecnología y la senda del progreso no nos permiten detenernos ahí, en el saber general y en el fomento del conocimiento de todo signo; es claro que, posteriormente y en función de las capacidades, afinidades y preferencias de cada cual, habrá que profundizar en los aspectos científicos, humanísticos y técnicos (que todos ellos son necesarios) de una enseñanza de perfeccionamiento. El resultado deseable es el ser humano integral, que vive y labora con criterio, que interpreta correctamente el mundo que le rodea y que es consciente de la necesidad de adaptar y de transformar lo que sea necesario para extender su humanidad a todo y a todos. Esto no es un *deus ex machina*, es simplemente un proceso que nos permitirá seguir avanzando como sociedad del conocimiento, sin subordinarnos a ninguna distopía que pretenda un orden perfecto y por tanto deshumanizado dentro de una estructura que no percibe ni valora más que el logro proveniente de la cultura tecnocientífica.

En busca de los líderes del futuro

La persona es esencia diferenciada, irrepetible y portadora de valores morales e intelectuales, dotada para el pensamiento y la acción en un marco ético, al margen de fanatismos, dogmatismos, masificación y alienaciones del pensamiento y la conducta. Los verdaderos líderes, los mejores de entre nosotros, tienen que huir del igualitarismo, que lejos de mejorar e impulsar las sociedades las cretiniza, y hace desaparecer los conceptos de mérito, capacidad, emprendimiento y responsabilidad individual. De la misma forma, tienen que expulsar el determinismo, el dogmatismo y el relativismo de la esfera personal y social. No todo es relativo, de la misma manera que no todo es cuestionable, pues de ser así no podremos fijar un espacio mínimo común de respeto y convivencia que nos permita desenvolver nuestro potencial con normalidad y ejercer nuestra dignidad irrenunciable.

Con el punto de partida en esa persona no lineal y con criterio, es imperativo constituir una nueva élite que se erija en referente de una sociedad de ciudadanos libres e iguales, con cultura política, informada y exigente; una élite alejada de la mediocridad y del cortoplacismo, ajena a la partitocracia, que quiera y pueda formular una visión que ilusione y motive a una ciudadanía y que, además, sea capaz de adaptarla periódicamente en función de las mutaciones sociales y la concrete en sucesivos objetivos definidos, decisivos, alcanzables y medibles para aquellos que los tienen que lograr. Una élite que trabaje por el bien común, que concite acuerdos y consiga la unidad de esfuerzo, que sea transparente y rinda cuenta periódicamente ante la ciudadanía de lo actuado, en definitiva, que la represente eficaz y dignamente en su diversidad de intereses y pluralidad de opiniones; una élite de líderes en todos los órdenes, desde la empresa a la política, que sea consciente de que su principal misión es servir y no servirse y que tengan muy a gala jamás aferrarse al puesto que ocupan.

Una élite así constituida tiene que ser capaz, además de articular los intereses nacionales de todo tipo (económicos, políticos, asistenciales...) en la esfera internacional, definir con determinación y valentía el papel de esa nación en la escena internacional. Una

élite sólida, creíble y responsable que debe ser capaz de explicar los inevitables sacrificios que conlleva el conseguir lo que se decide. Necesitamos un equipo de estadistas, no de telepredicadores ni de productos mediáticos vacíos de contenido y con una verborrea manipuladora, cansina y sin sentido. Esos estadistas a modo de espejo de príncipes practican la ética de la convicción, viven ejemplarmente las vicisitudes de sus conciudadanos y tienen probada honradez y espíritu de servicio. Son también capaces de orientarnos y de motivarnos, consiguen hacernos dar lo mejor de nosotros mismos en pos de ideales de mejora y de perfección. Los mejores, los más limpios, son los que nos dirigen de forma decidida hacia la libertad que, como decía Lord Acton: «... no es poder hacer lo que queremos sino el derecho de ser capaces de hacer lo que debemos».

Esas personas que constituyan la nueva élite, en cierto modo los regeneracionistas que ya predicaba Joaquín Costa a finales del siglo XIX, deberán aglutinarse alrededor de valores sólidos y bien fundamentados y, lo que es más importante, deberán ser capaces de transmitirlos para que no se reproduzca un modelo aristocrático que en nada favorece la igualdad y el progreso.

La transmisión de los valores

Transmitir valores no significa, en ningún caso, buscar la uniformidad de pensamiento sino más bien apelar a la pureza y solidez del criterio individual, fortalecer los mecanismos que ponen de manifiesto la responsabilidad de cada cual y crear términos de referencia compartidos para facilitar el entendimiento, condición previa a la unidad de acción. Quiero hacer notar que en ningún caso unidad significa uniformidad, antes bien, la discrepancia y el conflicto dialéctico, una vez resueltos, enriquecen el contenido de lo convenido y garantizan su factibilidad.

En segundo lugar, esas élites, personas que configuran el grupo de los mejores a los que queremos seguir, tienen que comprometerse para crear y fortalecer los enlaces sociales, reducir las desigualdades, abogar por el respeto y el entendimiento intergeneracional, fomentar las organizaciones ciudadanas, la agregación de intereses en todos los órdenes y la capacidad de diálogo y pacto entre posturas antagónicas que necesariamente tienen que poder converger como garantía de supervivencia de la sociedad.

Lejos de agudizar las diferencias y enconar las posturas, esas élites tienen que, con su ejemplo, dignificar la discusión a fin de devolver al instituto de la representación política la dignidad que originalmente tuvo. La función representativa acota los intereses partidistas en beneficio de la ciudadanía, conteniendo las tentaciones partitocráticas, haciendo a los representantes políticos conscientes de su responsabilidad individual y colectiva, obligándoles a estar pendientes de su entorno, no solo inmediato, y de su obligación para con el conjunto de la sociedad –no solo de sus votantes– y el futuro. Para ello, esas élites deben fortalecer y proteger el concepto de ciudadano comprometido, activo y militante, sujeto de derechos y de obligaciones y dispuesto a ejercer aquellos y asumir estas.

Especial mención merece la atención que tienen que prestar estas élites a la juventud, sobre todo a aquella que se ha visto afectada por las últimas tres grandes crisis, que les ha dejado profundas cicatrices. Sus oportunidades, anhelos y angustias deben ser tratados de forma sensible y diferenciada. No son palabras huecas: garantizar adecuadamente su presente y satisfacer sus necesidades es imprescindible para poder optar a un futuro mejor para la sociedad en su conjunto.

La importancia de los valores nacionales e internacionales

Por último, esa sociedad en movimiento, liderada por unas élites capaces y comprometidas, tendrá que luchar por fortalecer los vínculos internacionales sin caer en utopías al uso. Podría parecer paradójico que en esta época de globalización se pretendiera fortalecer a las naciones en detrimento de las organizaciones supranacionales; nada más alejado de la realidad. Al ser los actores principales las naciones individualmente consideradas, su peso específico, voluntad de acuerdo y capacidad de esfuerzo, son los elementos más importantes de este nuevo escenario.

Y como hemos visto, la capacidad de actuación de las naciones es directamente proporcional a la calidad de los líderes que surgen de sus élites y que marcan la diferencia siempre, especialmente en los momentos más duros, difíciles y complejos.

Las organizaciones internacionales serán lo que las naciones que las diseñan e integran quieran que sean; en la medida que el compromiso sea fortalecerlas, dotarlas de mecanismos de coordinación, cooperación y compulsión, serán cada vez más útiles y respetadas. Y en la medida en que estén presididas y dirigidas por los mejores, su efectividad se verá potenciada y su existencia plenamente justificada.

Es muy probable que el camino hacia la unidad de esfuerzo a escala universal pase por fortalecer, en primer lugar, a las organizaciones regionales de ámbito económico-político, para poder agregar intereses en ese orden y luego integrarlos a nivel global. La experiencia nos ha demostrado que, aun siendo muy deseable una figura como la Asamblea General de las Naciones Unidas, su capacidad real de acción se ve muy mermada por el número de miembros que la componen y la dificultad para alcanzar acuerdos de carácter ejecutivo, relevantes y con oportunidad.

Si queremos avanzar hacia soluciones duraderas para los problemas que nos afectan, no hay más opción que luchar por un

multilateralismo responsable y eficaz, y esto a pesar del que parece inexorable curso de la historia, que marcha en dirección contraria.

Hay que ser conscientes del problema que supone: ningún país está dispuesto a ceder soberanía a cambio de nada, de forzar acuerdos en los que no es evidente el principio de ganar-ganar y donde la ventaja competitiva se intenta explotar para beneficiar a una parte en detrimento de la otra. Pero como decía anteriormente, o será el multilateralismo la solución o no la habrá. No queda espacio para el mundo de ayer y en esa línea de cambio y progreso tienen que ser los mejores, los más sólidos y responsables, los que nos guíen.

Las necesidades del liderazgo del siglo XXI

Recapitulemos, el liderazgo que necesitamos, el del siglo XXI, debe tener un sentido práctico que suponga una ventaja cuantitativa y cualitativa respecto a la mera dirección de personas y de la escala de esa dirección, del equipo más simple al gobierno de un estado complejo. En definitiva, tiene que servir:

1. Para conducir de forma efectiva equipos y organizaciones de alto rendimiento

Esto es, ser capaces de decidir y de elegir a quienes han de materializar lo decidido, de controlar y de conducir a personas que son idealmente mejores que el que las lidera y que confían en él para alcanzar las mayores cotas de cohesión, competencia y efectividad.

Supone conocimientos, habilidades y competencias en diferentes áreas (técnicas, humanísticas y de relación, entre otras).

De particular importancia es la finura en el análisis de los perfiles de cada uno de los integrantes de la organización sobre la que se ejerce el poder de forma individualizada; se trata de hacerles crecer, afirmarles y proyectarles hasta donde sean capaces de llegar. El líder, el buen mando, es consciente del potencial de crecimiento de cada uno, de lo que necesita para crecer y de lo que debe reconducir y controlar. Es el minero de los granos de oro del talento, el que sabe sembrar, abonar y recoger. Lo que hace a un líder destacar sobre los demás es la capacidad para convertir en líderes a los que tienen potencial para ello; jamás teme que alguien mejor que él pueda surgir de su equipo, muy al contrario, es muy consciente de que todo aquello que nos mejora nos potencia y nos lleva hacia el camino de la excelencia.

2. Para conseguir objetivos más allá del umbral ordinario

Los líderes que son capaces de hacer aflorar la mejor versión de aquellos a los que dirigen no tienen más límite que el que naturalmente surge por imposibilidad final de transgredirlo. La fuerza de todos es algo más que una idea, es la potencia del esfuerzo colectivo enfocada hacia esa meta en la que todos nos sentimos identificados, orgullosos y partícipes.

Toda organización que se precie se guía por un propósito y se orienta a un fin. El liderazgo convierte la materialidad de las cosas en un punto de partida que se proyecta hacia el futuro, hacia delante, y lo hace en virtud de esa sinergia que logra al combinar las capacidades individuales en un crisol de voluntades que consigue resultados inesperados más allá de la simple explicación racional de causas y consecuencias.

El liderazgo es un catalizador que libera las energías que contienen todos aquellos que comprenden y participan de la acción conjunta, que saben apreciar la necesidad imprescriptible de la buena dirección, del estímulo del buen mando, que creen en ellos mismos y en los que les rodean y que saben que el éxito puntual es solo un peldaño en el camino de la excelencia.

3. Para motivar, impulsar y mejorar a las personas

A la pregunta retórica de «líderes, ¿para qué?», la respuesta aristotélica es «sin líderes, ¿hacia dónde?». Los rasgos del liderazgo comunes a todas esas figuras admirables y admiradas que conocemos, desde Ciro el Grande a Alejandro Magno, Julio César, Gonzalo Fernández de Córdoba, Isabel de Castilla, Erasmo de Rotterdam, Fridtjof Nansen, Ernest Shackleton, Indira Gandhi y tantos otros, son fuente de inspiración que no se agota en su comprensión y en el simple uso de lo que entendemos de ellos. Su prestigio, competencia y, sobre todo ejemplo, sirvieron –y sirven– de referencia permanente a todos aquellos que han decidido volcar su voluntad y esfuerzo en el arte de mandar bien.

Si hay un área en la que el liderazgo destaca como un principio vital es esta. Hablamos de la esencia de las personas, de su núcleo sensible y de la posibilidad de acceder a él con un respeto escrupuloso a su individualidad.

Acceder no es invadir ni servirse de. Saber para poder ayudar, orientar y promover es una cualidad del líder que no es posible sustituir por ninguna habilidad directiva. Es fruto de su calidad humana, de su conocimiento, de su experiencia y, por encima de cualquier otra cosa, de su compromiso con aquellos a los que manda.

Yo quiero que me mande el que quiera que yo sea mejor en todos los aspectos, que me entienda, que me corrija si yerro y que me señale la dirección; dibujar el camino es cosa mía.

4. Para interpretar una realidad VICAS y aprovecharla

Como ya cité anteriormente, el ver más allá de lo inmediato es una cualidad de quien, dirigiendo la acción en el momento presente no pierde de vista el futuro, los futuros posibles a los que se encamina. Los verdaderos líderes no caen en la trampa de la realidad palmaria porque saben que es un momento, un estado transitorio que ha de desembocar en otras posibilidades que hay que prever, otros desafíos para los que hay que estar preparado y otras oportunidades que hay que intuir y aprender a desentrañar. Mandar bien va más allá de contentarse con decidir, diseñar y conducir la acción en el momento presente. Requiere visión, intuición y anticipación, y eso no se aprende en un MBA. Un líder lo es porque quiere seguir siéndolo todo el tiempo, no tiene horario laboral porque lo que vive no es un trabajo, es una vocación. Aprender, sentir una curiosidad permanente por todo lo que ocurre, especialmente en su proximidad, rodearse de los mejores, buscar en sus colaboradores aquello de lo que carece y potenciarles en su iniciativa y decisión, ser consciente de sus capacidades y sus límites, ser ambicioso en el afán por saber y humilde en el pensar porque es consciente de todo lo que desconoce.

5. Para conseguir la sinergia de los mejores sin ser el mejor

Sinergia es un término demasiado manido y que creo que se ha desvirtuado por el uso fraudulento y abusivo que se ha hecho de él. Según la RAE es: «Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales».

Bien, pues el principio motor de esas dos o más causas, lo que las sugiere, relaciona, coordina y dirige es el liderazgo, de tal forma que la resultante a la escala que se considere es mucho más que la simple adición de los elementos singulares.

La sinergia de la que hablo tiene efectos multiplicadores porque se trata de cubrir lagunas, potenciar carencias y ofrecer posibilidades no contempladas desde la perspectiva individual. Un fantástico ejemplo son los castellers catalanes, donde el esfuerzo combinado de todos, la voluntad agregada y la dirección única llevan a logros impensables individualmente. El líder sabe combinar las capacidades individuales, relacionarlas y secuenciarlas de tal forma que todo el mundo haga lo mejor que sabe hacer en el momento más oportuno, y sabe también hacer que se sienta parte del resultado de tal forma que desee fervientemente seguir aportando su conocimiento y su esfuerzo.

6. Para comunicar con autoridad visión, misión y objetivos

La comunicación es el vehículo principal de la influencia y la persuasión. Todo buen mando tiene la necesidad de comunicar bien, de saber transmitir su propósito de tal forma que aquellos destinatarios de la comunicación –su audiencia objetivo– comprendan en toda su profundidad y extensión qué se quiere lograr, para qué se persigue, quién debe hacer qué cosas, cuándo y cómo debe hacerlo.

Dependiendo de los distintos niveles jerárquicos en los que se ejerza el liderazgo, esas cuestiones deberán ser lo suficientemente genéricas para permitir la iniciativa y el planeamiento más o menos detallado de quienes las reciben y, cuando así se requiera, tener un nivel de concreción adecuado que resuelva dudas y matice los posibles vacíos que toda decisión deja. La visión habla de la proyección de la decisión en el tiempo, en plazos en torno a los diez años, y lo que describe es el resultado esperado de las acciones que se toman en el presente para alcanzar el estado final deseado. Esto último probablemente sea una apreciación más occidental que global. El sinoísmo, por ejemplo, como destacado representante del pensamiento oriental, extiende los períodos de desarrollo de la visión hasta marcos temporales que a los occidentales se nos antojan imposibles, del orden de cuarenta o cincuenta años. Es fruto de su cultura, de su concepción orgánica de la sociedad y de la aplicación por sus élites de lo que se ha venido a llamar paciencia estratégica.

La misión a su vez se concreta en determinados hitos a alcanzar mediante la acción, de tal forma que fija una especie de hoja de ruta genérica que hay que seguir con resultados a alcanzar. Los objetivos son, como ya he citado, concreciones definidas, decisivas, alcanzables y medibles sobre las que hay que orientar nuestro esfuerzo.

Es fantástico el ejemplo de Martin Luther King y su discurso «I have a dream» en las escalinatas del mausoleo de Abraham Lincoln en el Mall de Washington durante la marcha por los derechos civiles el 28 de agosto del año 1963. De su análisis se extrae la esencia de lo que significa comunicar, persuadir e influir en un grupo humano. Además de sus innegables dotes oratorias, existe en King un nivel de conexión, de proximidad y entendimiento, un vínculo entre el orador y quien le sigue que hace de la comunicación una herramienta de poder inconmensurable. Precisamente por ello hay que tener un cuidado exquisito en la elección moral de aquellos a los que escuchamos con fervor, no vaya a ser que su trasfondo ético

sea un estercolero y que lo que produzca sea un fanatismo ajeno a cualquier interés humano.

La calidad moral, sus fines y sus principios son los que distinguen a los líderes de los agitadores.

7. Para contener la incertidumbre, tolerar la frustración y gestionar la adversidad

Lo decía al comienzo de este libro: servidumbre y grandeza de las armas. El hecho de no ser el mejor de un colectivo sino el mejor para ese conjunto de personas en el desempeño de tareas de liderazgo exige que alguna de las características de ese buen mando llegue a ser explícita y perceptible por la mayoría de ellas cuando sea necesario.

«En los días de vino y rosas para mandar casi cualquiera es útil». El liderazgo se hace visible e indispensable cuando de lo que se trata es de superar los momentos críticos, de enfrentarse a lo desconocido y bandearse sobre el peligro cierto. Entonces, lo primero que se necesita es ese valor que cité anteriormente: la templanza.

Templar, analizar y contener el ruido que acompaña al caos de lo incierto; no transmitir duda, miedo o vacilación; contener el impulso de socializar el desconcierto transmitiéndolo al conjunto de personas sobre las que se ejerce el mando. Hay que tener fe en uno mismo y en aquellos con los que se está comprometido, hay que querer creer que vamos a poder hacer frente a lo que se nos viene encima. Las cosas son lo que son, como la realidad en la que se desarrollan; no admiten dulcificación, tergiversación o engaño. Que no salgan las cosas como esperamos y que la realidad nos golee de forma directa no es más que la parte amarga de los aciertos, éxitos y progresos.

Desgraciado del que nunca ha caído, porque cuando le ocurra es posible que sea la primera y última vez. La frustración es humana y frecuente, saber reconocerla, encapsularla y resolverla es el arte del que sabe mandar bien. Y la adversidad es una condición de la existencia sobre la que transitamos de forma frecuente; la desgracia, el infortunio, la desdicha, la mala suerte nos acompañan a menudo. Cierto, pero no hace falta hacer de ello sudario ni paño de lágrimas. Ni es la primera ni la última vez que la experimentamos y nuestro futuro se vislumbra cuando somos capaces de tratarla como lo que es: una emoción pasajera que hay que saber acomodar en cada momento sin permitir que ocupe el espacio reservado para la esperanza.

8. Para provocar y conducir el cambio en las mentalidades y en las organizaciones

Los cambios, para que se consoliden en las organizaciones, es muy conveniente que se produzcan en el núcleo vital que las sostiene: sus principios. El liderazgo, en virtud de esa capacidad de influir en las percepciones orientando actitudes y conductas, es la principal herramienta para evidenciar la bondad del cambio y la adaptación continua. La mentalidad tiene que hacerse permeable a la evidencia de la necesidad del cambio, y ello se logra a través de la inmersión en la realidad sin apriorismos.

Poner de evidencia la brecha entre lo que somos y hacemos y lo que será necesario hacer más adelante es lo que facilita ese cambio de mentalidad, esa predisposición a asumir el reto futuro con lo que esto conlleva de abandono de la zona de confort e inmersión en el terreno de lo desconocido.

Competencia, compromiso y confianza son las señas de identidad del líder capaz de conducir a las organizaciones hacia ese horizonte

desconocido que supone el cambio profundo, en ocasiones copernicano, que requiere la adaptación casi siempre traumática a una realidad que no entraba en los cálculos iniciales.

Ejemplos de reinención los hay por doquier: en el caso de las tecnológicas es muy conocida la metamorfosis de Nokia, que de primer productor de móviles mundial ha pasado a convertirse en proveedor de servicios de red muy alejado de su anterior línea principal de negocio. O también tenemos el caso de Kodak, ya desaparecida y que no supo ver el imparable ascenso de lo digital en perjuicio del rollo de película convencional.

Cabría decir aquello de «reinventarse o morir», y cuando algo es tan drástico y afecta con tal profundidad a la organización y a su centro de gravedad, el alterarlo es únicamente posible si de un verdadero líder se trata.

8.

Paisaje después de la batalla o cómo el mandar bien requiere aprender siempre de los errores cometidos. Liderazgo en tiempos de incertidumbre

Rusia, Ucrania, y los cisnes negros

Nada como la realidad para imponerse de forma incontestable a las sesudas predicciones que formulamos los seres humanos. Decía el Global Risk Report del World Economic Forum, el Foro de Davos de los años 2020, 2021 e incluso de 2022, que el principal riesgo al que se enfrentaba la humanidad era el cambio climático. Bueno, sin restar la debida importancia a esta afirmación, se puede asegurar con contundencia que en nuestro marco temporal ya no es así.

Nassim Taleb, filósofo e investigador libanés, formuló en 2007 la conocida como teoría de los sucesos del cisne negro, dicha teoría es una metáfora que describe un suceso sorpresivo para el observador, de gran impacto socioeconómico y que, una vez sucedido, se racionaliza por retrospectión haciendo que parezca predecible o explicable y dando así la impresión de que se esperaba que ocurriera.

Diversos ejemplos de cisnes negros son el inicio de la Primera Guerra Mundial, la mal llamada gripe española –que se originó paradójicamente en Estados Unidos y se transmitió a través de soldados norteamericanos que desembarcaron en un puerto francés en 1918–, los atentados del 11 de septiembre de 2001 o la pandemia de coronavirus SARS CoV-2 y la enfermedad que provoca, la COVID-19 y sus sucesivas mutaciones de 2020, 2021, 2022 que van recorriendo el alfabeto griego –obviando elegantemente la letra chi para no levantar suspicacias– o la reciente invasión de Ucrania por la Federación Rusa.

En el caso de la COVID-19 nos seguimos enfrentando a una amenaza global, microscópica y letal de características aún no del todo conocidas, que llevaba a principios de mayo de 2022 más de 500 millones de personas contagiadas y 15 millones de fallecidos. De las pocas certezas que tenemos sobre este nuevo huésped indeseado, es que ha venido para residir entre nosotros y que nos está obligando a aceptarlo como uno más de esa legión de microenemigos a los que hay que enfrentarse periódicamente.

En el caso de la invasión de Ucrania, asistimos a la crónica de una tragedia anunciada por los analistas que en su momento fueron tildados de agoreros porque ya se sabe que las malas noticias exigen que se corte la cabeza al mensajero y, si es posible, que haya espacio para mirar hacia otro lado.

En su análisis partimos del último hito geopolítico del siglo XX, la caída del muro de Berlín, la desmembración y desaparición de la Unión Soviética y la plena independencia de las antiguas repúblicas de aquella Unión. Queda como heredera de la Unión Soviética la Federación Rusa que sigue siendo el país más grande de la Tierra, con unos recursos naturales extraordinarios, con un potencial militar desproporcionado, incluida el arma nuclear, con una población menguante, una economía que no alcanza a desarrollar todo su potencial y con una clase política corrupta donde el nepotismo es la norma. La evolución desde los noventa hasta ahora ha configurado un régimen autocrático, represor, agresivo y decadente que pugna

por imponerse en un mundo globalizado en el que, a pesar de su proyección, es económicamente potencia media, regional en palabras del presidente Obama pronunciadas en el año 2013 y que hirieron profundamente el orgullo del presidente Putin (ocupaba por PIB el decimoprimer lugar al comenzar la guerra en febrero de 2022).

Se trata de un régimen que emplea el nacionalismo radical de corte paneslavista como arma para aglutinar la voluntad de su población y para crear conflictos donde antes no existían o fomentar agravios donde podrían resolverse las diferencias por otros procedimientos diferentes a la agresión directa. A su vez, Ucrania ha transitado a trompicones desde un modelo postsoviético autocrático y profundamente corrupto a una democracia más o menos consolidada, pero con importantes carencias, en la que se lucha por eliminar la corrupción, muy extendida en el país, y adherirse a modelos de democracia plena con estándares de transparencia y seguridad jurídica homologables a los de la Unión Europea, a la que persigue adherirse por todos los medios.

Esa actitud es intolerable para un vecino autocrático que reprime la discrepancia, encarcela y elimina la disidencia, invade y anexiona lo que le interesa y no tiene ningún respeto por el Derecho Internacional, decidiendo por otros respecto a temas de soberanía nacional como la incorporación a organizaciones internacionales de carácter político o económico como la OTAN y la UE.

Cuándo y cómo empezó todo

La guerra de Ucrania es la crónica de esa tragedia anunciada que comenzó en 2004 con la revolución naranja de carácter prooccidental liderada por Viktor Yushchenko, que a pesar de triunfar tuvo una vida efímera –por hacerlo realmente mal– y fue

sustituida por un gobierno prorruso encabezado por Yanukovich; se agudizó en 2008 cuando se planteó la posibilidad de que Georgia y Ucrania ingresasen en la OTAN, lo que se tradujo en un conflicto en Georgia, que empezó atacando a elementos hostiles en Osetia del Sur, donde había unidades de la Federación Rusa que reaccionaron y se produjo la desmembración de Georgia en tres entidades: la propia Georgia, Abjasia y Osetia del Sur, que fueron reconocidas como independientes por la Federación Rusa; alcanzó un punto de no retorno con la anexión de la península de Crimea, el cierre del mar de Azov y la guerra civil, que alentó y alimentó la Federación Rusa en las provincias de Donetsk y Lugansk en la zona conocida como Dombás, todo ello secuelas del golpe de estado de febrero de 2014, cuando Yanukovich huyó a Rusia al ser rechazado por la población por no querer firmar un tratado de asociación preferente con la UE y que se consideraba el inicio del proceso de adhesión a la misma.

A partir de ahí se acentuó el discurso nacionalista agresivo y excluyente ruso, se completó un rearme y modernización sin precedentes de las fuerzas armadas de la Federación Rusa y concluyó, por el momento, con la invasión de Ucrania.

La tragedia que supone para la población es inimaginable, la devastación, la humillación, los saqueos, imágenes que creíamos olvidadas vuelven a la retina. Enemigo a las puertas, si vis pacem, para bellum («si quieres la paz, prepárate para la guerra», decía Vegecio en el apogeo de Roma) porque nadie hará por ti lo que tú no estés dispuesto a hacer primero y hasta sus últimas consecuencias.

El horizonte, hasta donde alcanza nuestra vista, muestra un campo de batalla cubierto de cadáveres de diverso tipo: seres humanos, artefactos políticos, principios ideológicos y existenciales, credibilidades... Algo vino del Este, del Imperio del Centro y de la Rusia imperial y, como una tormenta de fuego, arrasó todo a su paso: ciudades, anhelos, salud, estructuras, prosperidad, sistemas, ilusiones... Llegó en un caso para sacudir nuestros adormecidos

principios y situarnos de golpe ante una realidad fría, cruel e inmediata y en el otro para habitar entre nosotros, con el poder y la indiferencia que son patrimonio de la violencia de la sinrazón y de la naturaleza desatada que no entienden de piedad, tregua ni perdón.

La única defensa

Somos mucho más vulnerables de lo que nuestra hedonista sociedad nos ha enseñado. Estamos inermes ante riesgos y peligros que ni siquiera imaginamos. Para poder hacer frente a todo lo que hay ahí afuera y nos puede resultar letal, no hay más remedio que cubrirse de humildad e identificar en primer lugar qué ha ocurrido, qué nos ha sorprendido, qué hemos hecho mal y cómo podemos prevenir lo que nos pueda acontecer de ahora en adelante.

Nuestra única defensa es la previsión: «prever lo que hay que proveer» reza el lema del Cuerpo Militar de Intendencia; quiere decir in fine que lo que no se invierta en previsión costará infinitamente más en provisión. Para mandar bien en unas situaciones que nos han impactado de forma cruel e intensa, y que siguen afectándonos severamente, no hay más remedio que aprender de nuestros errores, de todos, sin disimulo ni paternalismo, ante las torpezas, ignorancia y estupidez que hemos podido observar una y otra vez.

Es obligada la reflexión acerca de en qué ha fallado el modelo de organización Internacional de Seguridad y Defensa y el Estado social y democrático de derecho con su materialización práctica en los distintos sistemas de seguridad nacional, previsión y seguridad social universal, alerta, gobierno, seguridad de las personas... Existe la tentación de buscar y ajusticiar culpables –ya se sabe que el mejor amigo del hombre es el chivo expiatorio– para así tranquilizar conciencias y retomar la senda anterior de la feliz

ignorancia y el disfrute sin previsión de todas las cosas y casi sin límite.

Sería un error que no podemos permitirnos. Las equivocaciones hay que analizarlas asépticamente para extraer conclusiones, poner los remedios humanos y materiales que sean necesarios y solo, en último término, depurar las responsabilidades derivadas de las negligencias, malas praxis y errores intencionados. Solo así mejoraremos, solo así podremos estar a la altura del próximo desafío.

Me voy a centrar en lo que a mi juicio han sido los errores y negligencias más relevantes de estas crisis y sobre los que hay que enfocar todas nuestras capacidades para poder mandar bien y establecer procedimientos de actuación que nos protejan, siquiera mínimamente, de las siguientes crisis, que no sabemos cuáles serán, pero que sí podemos estar seguros de que llegarán.

Los errores que no debemos repetir

Primer error, y que considero el más grave: deficiente identificación de la amenaza y falta de medidas adecuadas para contenerla en su estadio inicial. En ambos casos significa que no había un flujo de información adecuado ni existía una inteligencia de seguridad y sanitaria actualizada y compartida a nivel global, sí, global: ni un plan de contingencia –ni supranacional, ni nacional– tanto en el caso de la pandemia como en el de la invasión de Ucrania del que echar mano e ir adaptando en función de la evolución de la situación.

Aquí el análisis de errores debe alcanzar hasta el punto más remoto: la inmensa acumulación de fuerzas de la Federación Rusa desde el mes de octubre del año 2021 a febrero del año 2022, de su

creciente asertividad en el plano político, de sus reclamaciones estratégicas formuladas de forma cada vez más amenazadora y, en fin, del aumento de su presencia, postura y agresividad en todos los dominios: terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial.

Por la parte sanitaria, hay que hacer referencia al paciente 0, al minuto uno, al referente en alertas sanitarias a nivel mundial y a sus corresponsales de los distintos sistemas nacionales de salud que, además de no compartir toda la información disponible, actuaron de forma egoísta, procurándose soluciones particulares antes que colectivas (desde equipos de protección a los más elementales recursos como geles y mascarillas).

Ha estado lenta de reflejos la Unión Europea, que ha titubeado inicialmente mostrándose dubitativa y desunida por intereses nacionales particulares, aunque, en un salto cualitativo, ha enmendado esa debilidad con un perfil decidido y su determinación en sancionar a Rusia y apoyar a Ucrania. Ha fallado también la República Popular China al tardar al menos cuarenta días, desde el 19 de noviembre de 2019 en que falleció el paciente uno en Wuhan, hasta el 31 de diciembre de ese mismo año en el que se informó oficialmente de la existencia de una nueva afección de carácter epidémico, sin dar detalles precisos; fallo que fue intencionado y que supuso la deliberada ocultación de la gravedad y extensión de la infección, que se plasmó en la imposición de una férrea censura a los medios de comunicación e incluso a profesionales sanitarios, alguno de los cuales falleció en un centro de detención.

Ha fallado la Organización de las Naciones Unidas, en el seno de la cual y con mecanismos heredados de su etapa fundacional, se ha bloqueado en el Consejo de Seguridad la posibilidad de adoptar resoluciones que hubieran hecho a la Federación Rusa calibrar mejor su capacidad real aunque, finalmente, se ha conseguido una resolución de condena mayoritaria en la Asamblea General de la ONU empleando una triquiñuela; ha fallado la Organización Mundial de la Salud (OMS), por no ser más firme y rigurosa en sus afirmaciones y no ser capaz de presionar directamente a los países

a través del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas para la adopción de medidas de obligado cumplimiento por todos.

El mundo no puede ser un club deportivo de socios voluntarios, las amenazas a nivel mundial se alertan y se requiere actuar de forma inmediata con protocolos preestablecidos, aquí no puede haber recomendaciones a los socios. Parte del problema son las cuotas de poder a través de las cuales se establece la estructura, el poder interno, la financiación y el nombramiento de cargos de las organizaciones, los favores debidos y la capacidad para presionar en función de intereses nacionales en contra de una actuación global si se percibe como perjudicial para aquellos.

Ha fallado estrepitosamente la Unión Europea en el aspecto de política exterior y sanitario al carecer de plan de contingencia, de políticas de contención y de respuesta y sobre todo de una postura unificada y solidaria para hacer frente en primera instancia a la crisis de seguridad y salud y la debacle económica aparejada; las primeras medidas han sido paradójicamente las contrarias: prohibición de importaciones y exportaciones, de utilización del sistema internacional de pagos (SWIFT), cierre de fronteras, prohibición de exportación de recursos médicos considerados críticos y adopción de medidas unilaterales de alcance nacional en el aspecto sanitario; además de una deplorable actitud de disenso Norte-Sur en el aspecto económico para proporcionar herramientas que ayuden a superar la crisis en la que ya estamos inmersos, ayudando a contener su profundidad y extensión. De momento, hay convergencia de voluntades en el seno de la Unión Europea respecto a la ayuda a Ucrania y sanciones a la Federación Rusa; a medida que aumente la presión social vía inflación y empobrecimiento de la calidad de vida, veremos cuán firmes son las voluntades enfrentadas a las carencias personales.

Y, sobre todo, ha fallado, sin posible excusa, el sistema nacional de alertas basado en la Estrategia de Seguridad Nacional de 2017 vigente en febrero del 2020, en la que el término pandemia aparecía

hasta en seis ocasiones diferentes y tenía un apartado específico dentro del epígrafe «Desafíos» (pg. 76, ESN, 2017).

El papel lo aguanta todo, es evidente, pero la realidad demuestra hasta qué punto hemos sido descuidados en el desarrollo de aquello que considerábamos vital para preservar la seguridad nacional. Tiempo habrá para saber quién no hizo qué y por qué.

Segundo error: supeditar la toma de decisión y las acciones a la agenda personal o política. Las amenazas existenciales deben salir del circuito político de deliberación y cálculo partidista y afrontarse desde su aparición con un gabinete de crisis, guiado por un asesoramiento esencialmente técnico, que facilite la adopción de las decisiones más ajustadas a la realidad de la amenaza por la dirección política al más alto nivel.

Este no es terreno para el cálculo electoral, experimentos demoscópicos ni improvisaciones, las decisiones en este campo serán siempre impopulares, costosas y complejas de implementar, pero no hay más remedio que adoptarlas e imponerlas, «... antes de que se declare la emergencia de seguridad geopolítica o la pandemia toda medida es excesiva, cuando el conflicto estalla o la pandemia es realidad, toda medida es insuficiente».

Hay que tener presente que la responsabilidad de la decisión es indelegable e imprescriptible; un analista de inteligencia estratégica o un asesor no son un escudo ni un don Tancredo, no pueden justificarse como el chivo expiatorio de una mala decisión política. No estamos en un escenario tacticista donde al experto se le puede inducir a decir una cosa y la contraria, o apelar a su opinión personal al margen de lo que la realidad estratégica o la ciencia recomiendan. Eso ni es honrado, ni operativo ni sensato.

Tercer error: no establecer una política de información pública unificada, directa, transparente y adaptada a la audiencia en contenido, complejidad y requerimientos a la ciudadanía. Los mensajes deben ser convergentes en todos los niveles, llegar al

núcleo del problema desde la óptica del ciudadano con el que hay que ser absolutamente transparente. Aquí debe ser prístina la libertad de prensa, no puede haber nada que ocultar; no puede existir ni la mentira piadosa ni la deformación terapéutica de la realidad. Y, desde luego, no pueden producirse informaciones contradictorias en el seno del Gobierno ni en los diferentes niveles de la Administración.

Hay que huir de la tentación de capitalizar la información y tintarla al gusto del gobierno de turno, no se trata de construir el relato, exculpar a posibles responsables ni de ensalzar actuaciones. Todo ello, de darse, produce desconfianza inmediata en el receptor e invalida el mensaje. Una buena información pública, unos buenos informadores y unos buenos medios públicos y privados son imprescindibles para transmitir confianza a la ciudadanía y credibilidad al liderazgo del Gobierno. Hay que tener muy presente que la credibilidad, una vez perdida, es casi imposible de recuperar.

De la misma forma que se gobierna para todos, se informa para todos, no solo para afines, acólitos o contra potenciales adversarios. Es información, no propaganda ni acción psicológica. No pueden utilizarse plataformas públicas o privadas para difundir mensajes de aprobación o de repulsa a la acción de Gobierno, hay que ser pulcros, metódicos y auténticos con la información que se proporciona resistiendo a la tentación de elaborar el relato más cómodo al poder o al interés de turno, que es «pan para hoy y hambre para mañana».

En cuanto a la red, Internet es un elefante en lo que a memoria se refiere. Ser capaz de no sonrojarse ante la falsedad no es una opción ética en el universo de la comunicación y, a la larga, tampoco práctica.

Cuarto error: intentar territorializar el problema. No hay nada que negociar en un conflicto que implica acciones previstas y preparadas de antemano, como los planes operativos de defensa de la OTAN o, espacialmente, en una pandemia. Por definición, las fronteras (naturales o artificiales) jamás han sido

capaces de contener las guerras ni las epidemias. A nivel internacional, la coordinación, la cooperación y la unidad de esfuerzo son imprescindibles. A nivel nacional, en el caso de la pandemia es absolutamente necesaria la unidad de mando y control, la gestión centralizada de los recursos materiales y del capital humano y, hasta donde sea posible, rentable y razonable, la ejecución descentralizada.

Hay que tener en cuenta que en estos tipos de emergencias (guerras y epidemias) los recursos críticos son por definición escasos, lo que obligará a su planificación previa, adquisición adicional y distribución centralizada en función de las distintas necesidades. Las organizaciones supranacionales tienen la obligación de ordenar, en coordinación con los estados nacionales, los flujos para que no existan carencias en ningún país o área geográfica, favoreciendo el trasvase de personal y recursos entre zonas distantes.

Esto último supone un planteamiento novedoso respecto al concepto de la asistencia humanitaria en caso de epidemia. Una pandemia no entiende de ni se atiende a través del humanitarismo, si alguien cree que en un mundo globalizado como el nuestro está a salvo de los efectos de una pandemia de las características del SARS CoV-2 por mucho que esté distante de las zonas de erupción o mantenga fronteras cerradas, es que no ha aprendido nada sobre el verdadero calado de un mundo completamente interconectado. Hay que empezar a pensar en diseñar y dotar a unidades –pero de verdad, no nominalmente– de intervención inmediata que estén dispuestas para ser empleadas en el menor tiempo posible en las zonas donde pueda necesitarse su apoyo, como en situaciones donde la situación puede desembocar en combates o en las crisis humanitarias que provoca una guerra al empujar a miles de desplazados internos y refugiados transnacionales y sobre los focos de erupción de las próximas epidemias, que las habrá. Pienso en medios de despliegue rápido, basados en logística y procedimientos militares, dotados y equipados con profesionales civiles y militares que, con un corto preaviso, estén en disposición de ser proyectados,

empleados y sostenidos logísticamente donde sea necesario y por períodos de tiempo dilatados. Eso sí salvará vidas y acortará los períodos de emergencia; lo demás, lo paliativo, voluntarista y ocasional, no podrá contener una amenaza global cuando vuelva a darse.

Quinto error: no tener una política coordinada a nivel supranacional para adoptar las medidas de forma conjunta, simultánea, decisiva y coherente con la gravedad del problema. La oportunidad lo es todo, al igual que la capacidad de disuasión.

Se han cometido errores y se ha caído en negligencias en todos los niveles, desde la infravaloración de la voluntad del presidente Putin de invadir Ucrania hasta la prontitud y determinación para imponer medidas de la Organización Mundial de la Salud, la OTAN y la Unión Europea.

El «no me afecta» de algunos países ha sido inaceptable. La injustificable tibieza de algunos gobernantes, unida a mensajes de corte populista ha propiciado, sin duda, una percepción errónea sobre la fortaleza y determinación de las Naciones Unidas, la Unión Europea y la OTAN, que han resultado en una mayor agresividad del Ejército ruso y una mayor propagación y mortalidad de la pandemia. Somos conscientes de que no existe un gobierno mundial, una autoridad reconocida mundialmente, ni siquiera una conciencia mundial acerca de lo que se debiera hacer en casos de emergencia, sea esta local, regional o global.

Pues bien, creo firmemente que habrá que crearla, fijar referentes para que las diferentes sociedades se sientan oídas, guiadas y representadas. Hoy más que nunca el multilateralismo es imprescindible para generar confianza y autoridad, aunque sea a costa de compartir una parte de soberanía con unos organismos de ese tenor con capacidad de imponer criterios, ordenar despliegues y disponer recursos allá donde sea necesario.

La gobernanza mundial tiene que abrirse paso en medio de estos momentos de indefinición y unilateralismo. La execrable pugna que de forma persistente se mantiene entre los Estados Unidos de Norteamérica, la República Popular China y, últimamente con más intensidad, asertividad y crueldad por la Federación Rusa, es un insulto a la humanidad entera.

Se quiera ver o no, estamos ante el espectáculo del relevo en los centros de poder, y en esa hoguera de las vanidades van a arder muchos millones de inocentes. No es hora de determinar quién será el próximo líder mundial; si acaso, es tiempo de comprobar el verdadero espíritu de quien pretende serlo.

Sexto error: la seguridad, la inversión en gastos de defensa, las medidas de protección de los sistemas de información y comunicaciones, por citar algunos de los elementos críticos de la soberanía nacional, no pueden estar sujetos a su sostenibilidad a corto plazo (los PGE, la deuda pública, los impuestos...).

Los stocks de los elementos críticos, como medicamentos y material sanitario almacenado, munición, sistemas de armas y equipos, caducan –si no, se emplean o donan a otros necesitados– y no pasa nada por ello. Cuando realmente ocurre algo y es siempre malo, es cuando se necesitan y no se tienen.

Es evidente que tener un inmovilizado en materia de seguridad y defensa y recursos sanitarios con capacidad para hacer frente a todas las posibles emergencias es materialmente imposible. Pero no es menos cierto que disponer de un equilibrado conjunto de capacidades y la posibilidad de, mediante industrias estratégicas no enajenables, producir todo aquello que pueda resultar necesario es una solución a tener en cuenta.

Ese gasto hay que asumirlo como corriente, sin más. Invertir en previsión es ahorrar en vidas.

Por otra parte, de este episodio que hemos vivido hay multitud de ejemplos que analizar acerca de la conveniencia de la producción propia de recursos críticos y de la dificultad de su aprovisionamiento en tiempos de crisis.

Y, por desgracia, el egoísmo, incluso supranacional, es un hecho y no hay que caer en las campañas de desinformación que se producen cuando un «bondadoso» país hace una oferta de personal y material para paliar una situación que en algunos casos ha provocado directamente o ha ayudado a crear.

Toda la ayuda es bienvenida en una emergencia, pero hay que ser muy cuidadosos con la información que maneja y difunde quien proporciona esa ayuda, así como con sus inferencias e implicaciones presentes y futuras.

Séptimo error: la eficacia de una medida vale lo que la determinación en su aplicación. Hay que meditar muy bien qué se legisla y qué se ordena porque luego no hay vuelta atrás.

La firmeza en la aplicación de las normas que se dicten debe ser el referente para todo ciudadano, no cabe la exención individual, la tolerancia, la excusa o la comprensión. En este asunto la ejemplaridad es más exigible que nunca. El ciudadano se mira en sus representantes y estos no pueden interpretar las normas en función de sus intereses; la ciudadanía es, por definición, una infinita suma de casos particulares. Los incumplimientos deben ser sancionados con la máxima severidad sea quien sea el que los cometa.

Precisamente por la compulsión que es inherente a la norma, debemos ser en extremo cuidadosos con los detalles de ejecución. Valga como ejemplo la petición de creación de una zona de exclusión aérea sobre Ucrania o la imposible cesión de aviones de combate a Ucrania por parte de terceros países miembros de la OTAN, por citar dos casos que abocarían a una escalada del conflicto y una más que probable entrada en guerra de esta.

Otro ejemplo, la variable determinación de actividades esenciales y no esenciales, la difícil interpretación del apoyo a los trabajadores autónomos, la moratoria o suspensión en el pago de impuestos a determinados grupos y actividades o la promulgación de medidas en tiempo no útil o posible para su entrada en vigor.

El ejercicio del poder político requiere de un rigor conceptual y práctico permanente que se refleja en la pulcritud e inteligibilidad de la norma, lo que no obsta para aplicar la flexibilidad cuando lo legislado se demuestra imposible de ejecutar por causa sobrevenida.

Y AHORA, ¿QUÉ?

No se puede caer en la tentación de interpretar en caliente el alcance y los números de una crisis porque las conclusiones serán con toda probabilidad erróneas. Pero sí que se debe acudir a un proceso racional de identificación de hechos y de lecciones aprendidas de lo actuado –o no– ante cada una de las situaciones. Para ello, es imprescindible contar con la participación de todos aquellos que de una u otra forma han estado involucrados en la gestión y solución de la crisis de Ucrania –en su caso– y de la pandemia; desde los órganos de dirección hasta los elementos de ejecución. Hay que hacer un inventario de partida de todo aquello que resultó necesario para afrontar la amenaza; hay que revisar el sistema de mando y de control de forma que se analice la difusión y el recorrido de las órdenes y directivas, su correcta y oportuna diseminación, interpretación y aplicación en tiempo útil; hay que (re)construir también una secuencia de lo acontecido y de las diferentes acciones que se han ido tomando en cada momento, analizar sus resultados y formular alternativas para lo que no se resolvió de forma satisfactoria; hay que revisar el sistema de retroalimentación de lo actuado para ver si de forma oportuna se han incorporado las lecciones aprendidas en cada uno de los procesos y, por último, hay que diseñar un modelo adaptado a lo que se ha aprendido y testarlo para ver si puede responder a una

amenaza del máximo nivel, otro cisne negro distinto y con un nivel de complejidad incluso mayor.

Si estamos preparados para lo peor, lo que venga será asumible. Puede parecer que todo lo anterior se refiere únicamente a las Fuerzas Armadas y a las formaciones sanitarias: error. Lo antedicho tiene que ver con un sistema integrado de gestión de crisis que en nuestro caso no ha funcionado como debiera. Desde la información disponible día a día sobre la acumulación de fuerzas por parte de la Federación Rusa y su alistamiento para el combate, hasta la promulgación de los diferentes estados de excepción constitucional y los poderes a ejercer en cada uno de ellos en el caso de la pandemia, esto ha sido una pesadilla.

Medidas de carácter excepcional no articuladas y convergentes, soluciones ad hoc a problemas generales, medidas por goteo, correcciones a imprecisiones... En fin, improvisación que, como bien se sabe, es la antesala del caos.

¿Significa esto que hay que hacer una enmienda a la totalidad al sistema nacional de seguridad? En mi opinión, en absoluto. Lo acontecido no ha sido un problema del sistema ni de su flexibilidad, antes bien se puede afirmar que el problema se ha debido a una sucesión de decisiones tomadas a remolque de los hechos, a la inacción en los momentos críticos, a una excesiva y no articulada descentralización de los medios sanitarios y a una deficiente gestión de la autoridad del Gobierno de la nación ante una situación que desbordaba todas las previsiones a nivel autonómico.

A la luz de lo acontecido, es conveniente determinar el papel de las Fuerzas Armadas además de la inmediata y oportuna intervención de la Unidad Militar de Emergencias (UME) en el caso de la pandemia y de la estructura operativa de las Fuerzas Armadas en el caso de la guerra de Ucrania, en un escenario de crisis interior e internacional generalizada –como así ha sido–, y estudiar la conveniencia o necesidad de fortalecer capacidades y, de ser necesario, diseñar unidades mixtas –civiles y militares– con especialistas en infraestructuras sanitarias de emergencia para

actuar como fuerza de choque con capacidad de proyección y sostenimiento, inicialmente en todo el territorio nacional en la línea de lo que el magnate y filántropo Bill Gates expuso hace unos años en una charla TED que ha circulado ampliamente por redes sociales en estos últimos tiempos.

Si establecemos un paralelismo entre los siete errores que he citado al principio de este capítulo y los procesos y procedimientos citados de la Ley de Seguridad Nacional (LSN) salta a la vista que, por los motivos que sea, ha habido un déficit claro en el planeamiento, la dirección, la ejecución, la coordinación y el control. Es evidente que la estructura establecida en la LSN para responder a situaciones de crisis está diseñada para minimizar la sorpresa estratégica, no caer en la improvisación y, también, para sistematizar procesos y procedimientos de funcionamiento. Para ello, por fuerza debe tener no solo permanencia sino actividad, que se concreta esencialmente en los distintos órganos y organismos que aparecen en la LSN y que se dedican al planeamiento civil de emergencia. Este debe abarcar el mayor número de supuestos de alteración de la normalidad y no hay que ser cicatero, como hemos visto, considerando hasta qué punto se puede alterar esa normalidad (cisnes negros).

Cada planeamiento de contingencia debe de contemplar escenarios, sistema de mando y control, objetivos a alcanzar, medios y recursos humanos y materiales y medidas de coordinación.

Trae a cuenta citar aquí una de las conclusiones de la comisión que investigó el accidente nuclear de la central de Fukushima:

Los fenómenos posibles ocurren. Los fenómenos que se consideran imposibles también ocurren. Las cosas que no se desea ver no se pueden ver. Solo se puede ver lo que se desea poder ver.

Esto, que dicho así suena lógico, coherente y factible, no tiene ningún valor a menos que se ponga en práctica. Ya he citado páginas atrás el dicho: «El papel lo aguanta todo y la realidad no soporta ni el primer minuto del planeamiento». Lo mismo ocurre con la movilización de recursos críticos: en teoría existe –o debiera existir– un catálogo de empresas productoras de recursos críticos o susceptibles de serlo y de profesionales y actividades del mismo tenor que tienen que haber puesto en práctica con cierta frecuencia los mecanismos de alineamiento con el planeamiento civil de emergencia –incluidas las adquisiciones en mercados internacionales–. En otro caso, cuando se necesite que modifiquen sus actividades, líneas de producción o cadenas de suministro, no serán capaces de hacerlo en tiempo útil.

Conviene aquí tener en cuenta que, para estas situaciones, la Ley de Contratos del Estado no es la herramienta más flexible para poder iniciar procesos de contratación complejos y urgentes, y sería por tanto conveniente sustituirla por un procedimiento más ágil y resolutivo sin perjuicio del control ex post facto.

Todo ello sugiere una elevada conciencia de la responsabilidad que se adquiere para con la ciudadanía en la acción de gobierno, la necesaria explicación de los costes e inconvenientes de mantener un sistema engrasado con ejercicios de activación regulares y, en último término, la necesidad de movilizar, llegado el caso, todos los recursos de la nación para hacer frente a las amenazas a las que nos enfrentamos. Este es el mundo real, es esencialmente imperfecto y está lleno de riesgos y amenazas que en muchas ocasiones nos son desconocidas y que en cualquier momento pueden impactar sobre nuestras sociedades.

En función del grado de mentalización y preparación que tengamos, podremos luchar para intentar contenerlas y neutralizarlas, o simplemente padecerlas con la esperanza de lograr mitigar sus daños en un futuro incierto. Esto último es esencialmente voluntarista y no debiera considerarse como línea de acción del Gobierno en ningún caso.

De la misma forma, la responsabilidad que se adquiere en el planeamiento de emergencia no puede subsidiarse en organismos ajenos a la función de gobierno ni nacionales ni internacionales. Es evidente que la responsabilidad de lo que ocurra en el interior de un Estado o en las acciones de proyección exterior de su voluntad es de sus gobernantes, no de los organismos asesores, consultivos o de coordinación, tanto a ese nivel como supranacional. Sin embargo, lo contrario sí es cierto: desoír los consejos, recomendaciones y petición de adopción de medidas de esos organismos sí que genera una responsabilidad de los gobernantes de la que tendrían que dar cuentas ante su ciudadanía y, en su caso ante su sistema judicial.

Naturalmente, el planeamiento de crisis militar o civil cuenta con todos los recursos disponibles de la nación, toda la nación, lo que incluye sin duda alguna a las Comunidades y Ciudades Autónomas, también al sector público y privado y al conjunto de la ciudadanía, que se articulan bajo un mando único que designa el presidente del Gobierno. Entre esos recursos figuran las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, y aquí no es ocioso recordar que esa denominación abarca a todo tipo de policías: de orden local, autonómico, nacional o cualesquiera otra que sea su adscripción y, por supuesto, a las Fuerzas Armadas. Estas, por sus especiales características, tienen un grado de disponibilidad que les permite desde la activación inmediata al sostenimiento del esfuerzo por plazos prolongados.

Dentro del catálogo de recursos críticos, las Fuerzas Armadas no aportan medios específicos, sino capacidades que responden a su forma de articulación permanente. Así, hablamos de capacidad de tendido de puentes de emergencia, de bombeo, de excavación, de restauración de comunicaciones y tendidos, de alimentación y alojamiento, sanitarias, de transporte, de refuerzo de la seguridad y orden público en apoyo de las FCSE, etcétera.

Llegamos, finalmente, a la cuestión mollar de la intervención: el proceso de activación. Será inevitable que en función de cómo se

desarrolle la amenaza, unos consideren la intervención tardía y falta de coraje y otros precipitada y con sobreactuación. Ese no es el problema del responsable. El planeamiento que se activa se adapta en función de la situación y se va procediendo de forma incremental a poner en juego todos los recursos necesarios para resolver la situación lo antes posible, con el menor coste en vidas humanas y recursos materiales. Tiempo llegará para identificar y aprender de los errores y corregir lo que se pueda, pero eso en ningún caso puede suponer un freno al proceso de activación. La inacción no es una opción.

A la luz de lo aprendido de esta última y dolorosa experiencia con la guerra de Ucrania y el SARS CoV-2, tengo para mí que la sociedad va a ser más exigente con todos esos aspectos que de forma recurrente se pasan por alto pero que, cuando se dan, suponen una crisis de proporciones inmanejables. Muchas cosas deben cambiar, muchas mentalidades deben ajustarse a la globalización y a sus consecuencias y, sobre todo, independientemente de quien gobierne, los mecanismos de respuesta han de estar actualizados, preparados y ejercitados regularmente para que esto no vuelva a ocurrir. «Prever para poder proveer». España no se puede permitir no estar a la altura de las circunstancias que vivimos y viviremos en este mundo de cambio permanente y acelerado porque, como dijo el gran Santiago Ramón y Cajal: «Lo peor no es cometer un error, sino tratar de justificarlo en vez de aprovecharlo como aviso providencial de nuestra ligereza o ignorancia».

Conclusiones

A modo de cierre de todo lo expuesto, me gustaría compartir unas conclusiones sobre lo que hasta aquí he reflexionado sobre el arte y la ciencia de mandar bien, sobre ese liderazgo humanista y comprometido que debe ser el motor del cambio de nuestra sociedad. Hay que creer en la necesidad del liderazgo en todas las esferas de la vida y de lo social, desde el autoliderazgo hasta los puestos de mayor responsabilidad en los que la trascendencia de las decisiones que se adoptan afecta a naciones enteras e incluso pueden llegar a ser de alcance global. El liderazgo tiende a la perfección de lo que hace siendo consciente de que es un impulso y no un fin en sí mismo. Para ello procura mejorar todo aquello sobre lo que ejerce el poder: personas, estructuras sociales, medios y fines. Y es que sin liderazgo no hay más que mediocridad, decadencia y pérdida de potencial humano.

1. Liderar es servir, no servirse

Mandar bien significa tener espíritu de servicio: a la nación, a la comunidad, a la unidad o equipo o a quien quiera que se encuentre en una posición de subordinación o sujeto a influencia de quien lidera. No en vano decíamos que liderar es la capacidad de influir positivamente, de orientar, de impulsar y de resolver incertidumbres, todo eso es lo que distingue al líder del agitador. El líder sirve a un propósito de orden superior y procura el mayor bien para el mayor número con el mínimo perjuicio posible al conjunto del que se siente servidor. Las finalidades espurias, el engaño, la manipulación o el

enfoque egoísta no caben en nuestro modelo. Por eso no tiene ningún sentido hablar de líderes tóxicos cuando a lo que nos referimos es a jefes sin valores, capacidad o principios. Sin ética de la convicción y de la responsabilidad y sin proporcionalidad en los actos no hay liderazgo. Serán tóxicos, pero no son líderes.

2. Se trata de ser el mejor para el equipo

Una vez más hay que poner de manifiesto que no es necesario ser un líder carismático e inalcanzable, el campeón de todo, el más listo, el más hábil y el más rápido para hacer lo que el líder tiene que hacer. De lo que se trata es de desarrollar el cometido de dirección que le corresponde al líder de tal forma que aquellos sobre los que ejerce el poder le concedan la autoridad que surge de su competencia para el mando y la toma de decisiones. Es su compromiso firme, la confianza que despierta en ellos y su capacidad de comunicación para transmitir su propósito, sus criterios y el estado final que se quiere alcanzar lo que le hacen líder, no su perfección.

El líder en realidad únicamente debe demostrar su excelencia en la función de combinar de forma oportuna y acertada las capacidades de sus subordinados para que se dirijan hacia donde se les señala permitiendo que los cómo y los cuándo los decidan ellos y potenciando de este modo al máximo su iniciativa. La unidad de esfuerzo se alcanza cuando todos y cada uno de los integrantes de la organización hacen lo que deben de la mejor forma posible, con ilusión y con espíritu de cooperación, cuando desde el que está en el vértice de la organización ejerciendo el buen mando hasta el último de sus integrantes se sienten identificados con lo que hacen, con cómo lo hacen y para qué lo hacen dando un sentido positivo a su vida a través de su trabajo.

3. Provoca ideas y transfórmalas en decisiones

El líder debe retar a todos los miembros del equipo pidiéndoles que piensen con sentido crítico, que busquen soluciones propias y originales, que razonen fuera de la caja. Debe facilitar que las ideas fluyan porque esto alienta la iniciativa y la audacia de concepciones atrevidas. Los equipos deben ser capaces de diseñar diferentes líneas de acción y facilitar la decisión del líder, que es siempre indelegable. Confrontar líneas de acción, compararlas entre sí y presentar posibles soluciones priorizadas son las herramientas más adecuadas para garantizar en primer término la calidad de los resultados, la participación de todos, la libre expresión de opiniones y, en último término, la identificación de todos con la decisión que se adopte gracias a la disciplina intelectual. Y es que decidir y hacerlo bien es el estado del arte del liderazgo, aquello por lo que el liderazgo está justificado y lo que más fácilmente y mejor se aprecia por los liderados. Decidir no significa ser esclavo de lo decidido, porque hay que entender que la mejor solución en el momento en que se adopta no conlleva una garantía de su idoneidad a lo largo del tiempo. Decidir es por tanto saber modificar también lo decidido cuando la situación lo aconseja, porque perseverar en el error es ser contumaz y no aporta nada al equipo.

A continuación, resumo una secuencia del proceso de toma de decisiones, que es el que considero más acertado:

Determinar el objetivo a alcanzar (definido, decisivo, alcanzable y medible) o SMART.

Acopio de toda la información disponible de fuentes humanas y documentales.

Formular la hipótesis más probable (el escenario esperado) y la más peligrosa (el peor escenario).

Determinar posibles formas de alcanzar el objetivo, las líneas de acción (seleccionar las dos o tres más importantes).

Determinar posibles escenarios adversos (formular los principales riesgos a enfrentar).

Comparar entre sí las líneas de acción que hemos deducido en el punto 4 eligiendo la más adecuada porque alcanza el objetivo en las mejores condiciones de seguridad, tiempo, recursos y capacidades a emplear.

Confrontar la línea de acción elegida con los riesgos del punto 5, depurando inconsistencias y añadiendo los resultados al planeamiento (wargaming).

Decidir. Determinar la línea de acción a seguir modificada en su caso en función de los riesgos asumidos. La hipótesis más probable consolida la decisión, y la más peligrosa marca la seguridad que hay que garantizar y determina el planeamiento de contingencia para enfrentar los riesgos si se dan.

Asignar los esfuerzos y recursos (personal, material y tiempo) para alcanzar el objetivo.

Establecer las delegaciones que se consideran y los mecanismos de control de la ejecución.

Toda decisión es función de la información disponible, de los riesgos que se asumen y del plazo disponible para adoptarla en tiempo útil.

4. Sin aportar valor no hay liderazgo

Mandar bien es agregar a lo que se ordena un punto de excelencia que hace que las acciones y cometidos derivados alcancen mejores resultados por calidad, cantidad u oportunidad. Liderar no es simplemente dirigir y coordinar a los mejores sin añadir un criterio personal que haga de esa dirección y coordinación un beneficio apreciable para el resultado del conjunto. La personalidad del líder, su competencia y buen juicio, deben aportar un intangible al equipo, ser un referente permanente y proporcionar el sentido de estar correctamente dirigido y atendido en todo momento. Una expresión preciosa del valor del liderazgo es la asunción de responsabilidades cuando las cosas no salen como se esperaba, ese colchón de confianza es el que permite considerar la acción equivocada como parte del aprendizaje y de la mejora. Y es que sentirse bien mandado es un valor en sí mismo, genera confianza, infunde tranquilidad y facilita las transiciones de lo conocido a lo desconocido porque la referencia del mando es permanente. El líder también puede aportar, además de su liderazgo, algún otro rol de alto valor por sus particulares capacidades. No ser el mejor de todos en todo no significa no ser el mejor en algo, aunque no sea ese el cometido principal del líder. Liderar, que sí es el esencial, es el único cometido del que no se puede hacer dejación.

5. Delegar eficazmente es una necesidad

Mandar bien significa ser capaz de identificar y centrarse en lo esencial y distinguirlo de lo accesorio y circunstancial. La primera y principal función del líder es decidir bien, y a partir de ahí hay multitud de campos y de acciones en las que la delegación debe ser la norma y no la excepción. Delegar supone siempre trasladar el poder de ejecutar a otro u otros, pero nunca la responsabilidad de lo delegado, que siempre permanece en el líder. Delegar es una

acción que impulsa la iniciativa y la creatividad de los colaboradores, pero hay que recordar que las sucesivas delegaciones no son admisibles porque se pierde la esencia de su contenido y finalidad. Delegar permite centrarse en lo más importante del equipo y para el equipo, atender a su cohesión, a su vitalidad, a su orientación y dirección dejando que los detalles de ejecución y la coordinación de la acción recaigan en otros que nos rendirán cuentas cuando sea necesario. Delegar requiere un criterio firme respecto a qué se delega, una definición de la extensión de la delegación, unos plazos para la misma y un sistema de información que mantenga al líder al tanto de lo más relevante sin necesidad de una supervisión exhaustiva y permanente que puede llegar a anular las bondades de la delegación. Decía Warren Buffet que es conveniente delegar hasta que llegue a parecer casi dejación, y es así porque si la delegación está bien hecha es la mejor cantera para formar nuevos líderes.

6. El error no es un problema, la inacción sí

Los líderes son perfectamente conscientes de que el ejercicio del mando, la dirección y cualquier función que podamos imaginar están sujetas a error. El error como tal es un indicador de la acción, equivocada, es cierto, pero acción al fin y al cabo. Del error hay que aprender, hay que extraer conclusiones, determinar consecuencias y modificar lo necesario para salir de él y convertirlo en mera equivocación superable sobre la marcha. En el error, salvo acción correctora, se está; de la equivocación se aprende y se incorpora como lección aprendida que nos ahorrará la comisión de nuevos errores futuros. Es frecuente que, por miedo, vergüenza, desconocimiento o simplemente dejación no salgamos de nuestra zona de confort y permitamos la existencia de errores, entendiéndolos como mal necesario y parte integrante del resultado de lo que hacemos. La tolerancia al error acaba conduciendo a la

dejación de responsabilidad, a la irrelevancia y a la disolución del equipo. Los líderes no pueden permitirse tolerar el error y esperar que alguien más adelante lo resuelva o que se resuelvan por sí mismos. Liderar es actuar, corregir e impulsar los cambios necesarios para que el error sea identificado, asumido, solventado y superado. El error no enfrentado es un disolvente que cierra toda posibilidad de mejora, y hacerle frente, una obligación del buen mando en cualquier situación.

7. Vista larga, paso firme y mente accesible. ¡Comunica!

El líder lo es porque, como decíamos, es el mejor para el equipo, lo que significa que entre sus cometidos está prever los posibles escenarios futuros a los que habrá que enfrentarse. La prospectiva es una ciencia que el líder debe conocer y cultivar: la anticipación a los posibles futuros –favorables y adversos–, la generación de escenarios alternativos y la concepción de planes de contingencia son algunos de los aspectos que el líder debe tener en cuenta para poder lograr el éxito cuando lleguen los tiempos complejos donde la incertidumbre sea el denominador común. Mirar al otro lado de la colina no significa caminar sin rumbo y dudar de todo; al contrario, en el presente es la firmeza y la tenacidad lo que se impone. El líder se conduce como es, de forma decidida y resolutiva. Los cambios – que los habrá– los enfrenta con previsión y provisión, pero con la misma firmeza y resolución. El líder es sensible a los indicios que anuncian los cambios y los analiza con mente abierta y espíritu crítico, no se encastilla en posturas preestablecidas y está abierto a todo tipo de soluciones por atrevidas que sean, es su criterio para decidir en lo que se basa y en la competencia de todos aquellos colaboradores que le asesoran. Y todo ello lo hace empleando una

comunicación fluida, consistente y clara que le permite recibir y transmitir de forma continua propósitos, pareceres y sugerencias.

8. Mejorar no es una opción, es una obligación. De ti a nosotros

Esto significa que el conformismo no se conjuga con el arte de mandar bien porque lo que este persigue es obtener regularmente el mejor resultado posible de todos los que pueden alcanzar las personas sobre las que el líder ejerce su liderazgo, de tal forma que siempre tiendan a ser la mejor versión de sí mismos no solo para ellos personalmente, sino también para el equipo y para los objetivos que se han fijado. Por lo tanto, mejorar no es un fin, es un medio para avanzar por el itinerario del progreso en busca de esa inalcanzable perfección. Mejorar, buscar la excelencia en lo que somos y en lo que hacemos, es una actitud que se materializa en nuestro día a día, es querer crear el hábito del impulso hacia delante como norma de vida y hacerlo de forma abierta y generosa, compartiendo lo que aprendemos, aprendiendo de manera franca y directa de los que nos rodean y aplicando lo aprendido con entusiasmo. Mejorar es una obligación en el sentido de que sin mejora lo que surge es estancamiento, conformismo, desmotivación y retroceso, aunque no queramos o sepamos verlo. Y la mejora no se produce por generación espontánea, es fruto del esfuerzo individual volcado en el crisol de esa voluntad colectiva que crea, impulsa y dirige el líder. Mejoramos todos porque somos capaces de integrar las aportaciones individuales, sean cuales sean.

9. Vales lo que la calidad y oportunidad de tus decisiones

Mandar bien significa combinar con equilibrio la oportunidad de la decisión, su contenido –refinado, inteligible y actuable– y la adecuación de las posibilidades que tenemos a las necesidades que debemos satisfacer, con esa dosis de realismo pragmático que todo buen líder aplica regularmente. No hay espacio para las ensoñaciones ni utopías, eso puede valer, pero no siempre, para formular una visión a largo plazo. El terreno de la decisión es mucho más inmediato y exige concreción, posibilidad y acción. Si hay algo que no es delegable es la decisión, escoger una línea de acción y desechar el resto asumiendo la responsabilidad de lo decidido. Debemos recordar que esa responsabilidad abarca qué se hace, sus consecuencias y lo que los subordinados a los que afecta esa decisión hacen. Las organizaciones necesitan imperiosamente personas que sean capaces de ejercer bien el mando con esa mezcla de ciencia y de arte que les permite decidir bien, hacerlo siempre que es necesario e impulsar las decisiones de sus subordinados que deben desarrollar completamente el propósito del mando. Sin decisión no hay acción, ni empresa, ni objetivo.

10. No eres imprescindible, recuérdalo y prepara tu relevo

Mandar bien significa también tener previsto que el que ejerce el mando puede llegar a faltar y debe tener garantizada, en todo caso, la continuidad de la acción. Significa que de aquellos roles principales de los equipos de alto rendimiento de Belbin debe tener identificados, entre los miembros del equipo, quién o quiénes se harán cargo de los que él desempeña, especialmente el más trascendental, el de líder. Coordinador, impulsor, especialista, finalizador, cerebro, etc. son algunas de esas tareas que deben tener continuidad y no pueden quedar al albur de decisiones

personales. También significa que el relevo natural, el que con carácter interino o accidental va a ejercer el liderazgo en ausencia definitiva o temporal del titular tiene que ser consciente de sus cometidos, disponer de las habilidades necesarias y, nunca me cansaré de repetirlo, haber ensayado ese papel para no quedar expuesto a la desagradable sorpresa de no saber qué pasa ni cómo enfocarlo. Las figuras del segundo jefe, del deputy o del asistente principal, entre otros, son frecuentes en todas las organizaciones porque nadie deja el relevo de algo tan trascendental como el liderazgo en manos del azar o de las circunstancias del momento. Un relevo bien preparado es una precaución muy apreciable que tiene que estar prevista y diseñada en sus términos más importantes. No se trata de dejar un informe detallado de qué se hace y con quién, pero sí de elaborar un resumen de lo más importante, de lo urgente pendiente y de los contactos esenciales a establecer y mantener. Todos somos prescindibles y esa máxima no debemos perderla nunca de vista, so pena de caer en el error del necio que cree que su puesto es para siempre y sin él nada se puede hacer.

Anexos

Anexo I. Guía para la evaluación del desempeño (EDD)

Decía en el capítulo cinco que una de las funciones más importantes de un líder es conseguir que todos aquellos que trabajan con él mejoren y alcancen el máximo desarrollo de sus capacidades, también que sea capaz de orientarlos de la forma más adecuada a sus aptitudes, actitudes y expectativas. Para todo ello hay dos herramientas de uso común en todas las organizaciones:

La evaluación del desempeño (EDD)

Los planes de formación y desarrollo

A continuación, expongo la que, desde mi punto de vista, es la forma más correcta de enfocar una EDD.

1. Conceptos a considerar

Evaluar: consiste en estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de una persona.

La evaluación puede hacerse considerando los objetivos en el sentido de medir cuáles de ellos se alcanzan y con qué grado de

satisfacción y por competencias.

La evaluación por competencias tiene en cuenta potencialidades del empleado y no tanto el desempeño real, porque se considera más importante que su rendimiento puntual el hecho de que disponga de la capacidad necesaria como base para desarrollar satisfactoriamente sus cometidos. Las carencias, si las hay, se suplen mediante formación, planes de carrera, coaching, etc. La clave es dar oportunamente el adecuado feedback para que se produzca el crecimiento deseable.

Una correcta evaluación de desempeño incluye tanto objetivos como competencias.

La evaluación por competencias es un modelo que tiene en cuenta el largo plazo y el futuro del trabajador. Es decir, considera que un trabajador con mejores competencias y habilidades acabará siendo más efectivo que uno con únicamente más experiencia; la evaluación del desempeño ha pasado de fijarse en el pasado a centrarse en el futuro. Además, permite hacer hincapié en el desarrollo del empleado y crear un sistema de formación que le permita mejorar.

El desempeño: cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales y que inciden directamente en los resultados de la organización (fuente: BIZNEO).

→ Así pues, la EDD considerada globalmente consiste en el reflejo numérico cuantitativo (resultados obtenidos respecto a objetivos marcados) y cualitativo (aptitudes, actitudes y comportamientos) de

una persona en el desarrollo de sus cometidos en un plazo de tiempo determinado que en nuestro caso es de un año.

2. Para qué sirve la EDD

La EDD cumple una triple función que es esencial para la organización.

En primer lugar, informa al empleado a través de su supervisor sobre la valoración de su trabajo en el espacio de un año, poniendo de manifiesto sus fortalezas y debilidades, orientándolo si es necesario para suplir sus carencias y detectando sus necesidades formativas para satisfacerlas adecuadamente. En este sentido, facilita la mejora de las competencias profesionales.

En segundo lugar permite, a través del análisis de su trabajo a lo largo del tiempo (normalmente, no menos de tres años), establecer la trayectoria del empleado, y permite también encajar su perfil profesional dentro del conjunto de la empresa, de tal forma que contribuye a confeccionar el mapa de talento de la organización.

En tercer lugar, proporciona al Comité de Nombramientos y Retribuciones (CNR), a través del responsable de la gestión de personal, una herramienta para la asignación de incentivos, promociones y, en su caso, la propuesta de desvinculaciones de quien que no alcanza las expectativas señaladas para su puesto de forma continuada.

La evaluación del desempeño, junto con los planes de formación y de carrera, forma parte de los componentes esenciales de la gestión del talento de la empresa.

3. Aspectos a tener en cuenta para una correcta EDD

Con carácter previo a la ejecución de la EDD:

Es muy conveniente disponer por parte del evaluador –en el formato que se considere– de una ficha personal del evaluado que, en todo caso, respete la esfera íntima y personal. Esa ficha debe contener los elementos más relevantes (género, edad, situación familiar, formación, posición, antigüedad, resultado de las evaluaciones anteriores, feedback recibido en el tiempo, recompensas, sanciones, situaciones particulares de importancia si las hubiere, etc.). Además, es muy conveniente que la ficha contenga las observaciones periódicas del evaluador acerca del evaluado que le permitirán formarse un criterio más sólido al constituir una serie temporal en lugar de una observación puntual. La memoria tiende a ser selectiva y el principio de justicia nos obliga a ser lo más objetivos posible, sin omitir en la evaluación nada que pudiera ser relevante.

A partir de un repaso a la ficha citada anteriormente para fijar con claridad a quien se está evaluando, en primer lugar y en el modelo que establecemos, hay que analizar los objetivos fijados para el evaluado al principio del período y hacerlo en el contexto de lo ocurrido en ese tiempo. Considerar a la persona y sus circunstancias es esencial para poder ser ecuánime.

En segundo lugar, cada evaluador tiene que determinar las competencias (las aptitudes, actitudes y comportamientos) que se van a evaluar para cada persona y puesto concreto, que preferiblemente deben figurar en la descripción del puesto de trabajo (tienen que ser conocidas previamente por el evaluado para garantizar la igualdad y la objetividad).

En tercer lugar, hay que planificar correctamente las fechas de la EDD para no sobrecargar a evaluadores y evaluados. Idealmente, se determinarán para ello los períodos de tiempo con menor carga de trabajo. También hay que fijar la frecuencia de la EDD y si se consideran revisiones periódicas de la misma, por ejemplo, trimestral o semestralmente en función de su oportunidad o necesidad.

Por último, hay que fijar la frecuencia para el feedback de la EDD, que es un factor igual o más importante que el propio sistema o método en sí. La forma en la que se comunica las fortalezas, debilidades, carencias y oportunidades del trabajador es clave para ayudarle a potenciar su talento.

Si se opta por un procedimiento de evaluación continua (muy recomendable) las anomalías se detectan con mayor rapidez, los problemas se atajan en cuanto surgen y el trabajador siente que se le realiza un seguimiento con el objetivo de que crezca en la empresa, se sienta más acompañado y pueda expresar sus dudas e ideas. La evaluación continua es una opción por la que puede optar el evaluador independientemente de los modelos periódicos de informes formales.

Es importante que la evaluación no se vea –ni se sienta– como un examen al que se somete al empleado. El proceso de evaluación hay que interpretarlo como una oportunidad para mejorar el autoconocimiento y el desempeño profesional, potenciar el talento y orientar al empleado para que obtenga la máxima satisfacción personal y profesional.

La evaluación por competencias tiene ventajas respecto de otros tipos de evaluaciones del desempeño pues, al centrarse en las competencias, quita en parte la presión que habría si únicamente se evaluaran los objetivos. Hablar de competencias y habilidades, además, resulta mucho más personal que hacerlo de objetivos; en la mano del evaluador está conjugar adecuadamente los dos aspectos para que el trabajador se sienta adecuadamente evaluado.

4. Recomendaciones al evaluador para una correcta EDD

En primer lugar, el evaluador debe disponer de la autoevaluación del evaluado sobre los mismos criterios que él va a analizar con posterioridad. No debe consultar esa autoevaluación hasta después de haber confeccionado la propia, puesto que podría de algún modo verse influido por las valoraciones y comentarios del evaluado. A posteriori, cuando se haga el análisis de las discrepancias, se pondrán de manifiesto las zonas grises, es decir, los espacios en los que la apreciación personal y la del evaluador difieren sustancialmente y sobre las que habrá que actuar.

A partir de ahí, hay que tener en cuenta que:

La evaluación del desempeño (EDD) no es un mero trámite que se cumplimenta una vez al año y se revisa semestralmente o con la periodicidad que se estime conveniente. La EDD supone un verdadero reto para el evaluador en su función de líder, puesto que lo es en tanto que mide las competencias de su subordinado, detecta sus fortalezas y debilidades y le orienta para que supere sus carencias y potencie sus capacidades. Mediante un proceso de coaching que se desarrolla a través del feedback que se

proporciona al evaluado, la evaluación es trascendente para él en la medida en que incide en su autoestima, orienta su comportamiento y le permite conocer su potencial de crecimiento.

Lo primero que se debe hacer al comenzar la evaluación es una profilaxis mental, un reconocer el tipo de relación que se tiene con el evaluado admitiendo las simpatías, antipatías, afinidades y desencuentros que se tengan o hayan tenido con él. Las personas tendemos a identificar los rasgos que a nosotros nos resultan más llamativos –por buenos o malos– pero no se trata de medir temperamento y carácter, sino grado de consecución de objetivos y competencias desarrolladas y potenciales. Es posible que la relación entre el evaluador y el evaluado sea de una amistad estrecha, o bien de una toxicidad elevada; en ambos casos puede que el evaluador no se sienta con fuerzas para emitir una valoración justa, imparcial y útil a la empresa, en cuyo caso se debe inhibir en favor de otro, y si ello no es posible ha de ponerlo de manifiesto para que el superior jerárquico lo tenga especialmente en cuenta al revisar la evaluación.

El evaluador debe ser consciente de que se evalúa a personas, no a autómatas. Cada persona es distinta en la medida en que su situación personal, entorno y competencias son diversas respecto al resto de personas con las que trabaja y se relaciona. El evaluador, por tanto, busca la máxima objetividad en su análisis, pero teniendo en cuenta las circunstancias personales y profesionales del evaluado.

En una organización el marco de referencia para fijar las competencias a evaluar –que, recordemos, son la combinación dinámica de aptitudes, actitudes y comportamientos– viene definido por el conjunto de valores que determinan la cultura de la empresa y marcan un estilo de liderazgo y desempeño basado en esos valores. Cuando el evaluador fije los rasgos a evaluar, estos deberán ser congruentes con los valores explícitos y quedar reflejados en criterios simples, observables, medibles y objetivos. Hay que buscar claridad y concreción en los criterios, y hay que comprobar que el

evaluado entiende perfectamente el contenido de los criterios que se miden.

La evaluación abarca un período de tiempo definido –normalmente un año, como ya se ha dicho–, y es precisamente en ese período en el que hay que concentrar la observación de los rasgos a evaluar, con independencia de las competencias demostradas anteriormente. El evaluador no se puede dejar influir por la «fama», los antecedentes o las vicisitudes por las que el evaluado ha pasado con anterioridad, todo ello se tiene en cuenta, pero es en el proceso de análisis de trayectoria, no en la evaluación. Lo que sí entra dentro del proceso de la evaluación es la tendencia que marca el trabajador a lo largo del período (estable, a mejorar, a empeorar) y para poder medirla adecuadamente lo más eficaz es llevar a cabo un proceso de evaluación continua en el que vamos anotando y comentando con el evaluado el ejercicio de sus competencias en un feedback dinámico e informal. Como es evidente, no se trata de sobrevolar continuamente al empleado haciéndole sentir permanentemente observado, sino más bien de ofrecerle proximidad, apoyo y consejo, sin presionarlo.

El resultado de la evaluación tiene que ser conocido –e idealmente aceptado– por el evaluado. Además de la comunicación formal y presencial del resultado, que en todo caso debe ser directa, sincera, respetuosa y completa, la parte más importante del proceso es el feedback sobre las conclusiones del proceso, del que deriva la verdadera utilidad para el evaluado. Ese feedback tiene como punto de apoyo las principales discrepancias detectadas entre la autoevaluación del interesado y la del evaluador, las que hemos llamado zonas grises. El evaluador tiene que preparar ese feedback como si de una sesión de coaching se tratase, escuchando, en primer lugar, su parecer, y analizando con él las principales conclusiones respecto a sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; también ofreciéndole su parecer personal, recomendaciones, determinaciones y consejo. El evaluador tendrá en cuenta que conviene crear una atmósfera de confianza facilitando el intercambio de información, no tener prisa y comunicar

adecuadamente. En un feedback bien hecho reside el éxito del proceso para el evaluado, para la empresa y para el evaluador.

En caso de que el evaluado no acepte el resultado de la evaluación, en su conjunto o en su mayor parte, y atendiendo al principio de garantía, la evaluación tiene que ser revisada atendiendo a la reclamación que formule el evaluado. En primera instancia será el superior jerárquico del evaluador quien determine si procede una revisión total de la evaluación por un comité –idealmente compuesto por tres miembros– o bien la corrección puntual por parte del evaluador de algún aspecto de esta. Lo que no procede es entrar en discusión entre evaluador y evaluado. En todo caso, quedará constancia por escrito de los puntos de desacuerdo y del procedimiento de resolución que se adopte.

5. Qué debe evitar siempre el evaluador en la EDD

Hay que procurar no centrar la evaluación en las impresiones que nos han producido hechos puntuales observados en momentos concretos. Se evalúa el grado de consecución de los objetivos y el despliegue de competencias en el período considerado, no los aciertos o los errores puntuales, aunque tengan mucha resonancia y alguna consecuencia.

La EDD no puede suponer bajo ningún pretexto un ajuste de cuentas; para corregir comportamientos y actitudes existen otras herramientas que en ningún caso se relacionan con la EDD. El evaluador debe ser objetivo, justo e imparcial, y no realizar juicios de valor sobre ninguna situación que haya afectado al evaluado. Se deben medir hechos y resultados en el ámbito laboral, no impresiones ni mucho menos sentimientos.

El evaluado es persona singular, no una réplica con rostro humano de las capacidades requeridas en un puesto de trabajo. En la EDD se compara una persona con sus propios resultados, no con los de otros empleados con el mismo puesto, experiencia, antigüedad... Si hiciéramos eso, la evaluación por competencias desaparecería y no obtendríamos la perspectiva adecuada sobre la potencialidad de cada empleado. Si lo que se quiere reflejar es un bajo rendimiento en comparación con otros empleados que desarrollan la misma tarea, lo que procede es analizar y corregir esa actitud y ese comportamiento de forma inmediata, no esperar a la evaluación para reflejarlo. De la misma manera que si se detecta una falta de aptitud para el desempeño de un puesto de trabajo, se corrige de forma inmediata mediante formación o recolocación del empleado, no se deberá en ningún caso esperar al proceso de evaluación.

Para que la evaluación tenga verdadero sentido y suponga una herramienta útil, debe hacerse basándose en un conocimiento suficiente del evaluador sobre el evaluado. No tiene ningún sentido evaluar a un subordinado de oídas, por referencias de terceros, por hechos pasados o por opiniones impersonales y poco fundadas. Precisamente por la importancia para el empleado, para la empresa y para el evaluador mismo, en caso de que el grado de conocimiento no sea suficiente, debe de informarse y o bien trasladar la responsabilidad de la evaluación a un tercero capacitado, o bien diferir el plazo para realizarla. Se considera generalmente que menos de seis meses de interacción entre evaluador y evaluado no garantizan un nivel de conocimiento adecuado.

El evaluador debe huir del sesgo de confirmación, esto es, ver en el evaluado lo que quisiera que fuera en realidad pero que no es. Ese sesgo suele aparecer en situaciones de afinidad, simpatía y coincidencia previa en otras circunstancias (compañeros de estudios, vecinos, actividades diversas como deporte, culturales, etc.). También aparece cuando el evaluador es sensible a la adulación y al seguidismo por parte del evaluado. El favoritismo es

un disolvente de la cohesión y de la confianza, pero la justicia y la imparcialidad deben ser visibles siempre.

Guía del evaluador

Evaluar a tu subordinado consiste en estimar:

Sus CUALIDADES como empleado (personalidad y comportamiento en el puesto).

Su CONTRIBUCIÓN al objetivo encomendado.

Su POTENCIAL de desarrollo.

Por tanto: NO se pueden separar la evaluación de objetivos y la evaluación de competencias. Ha de ser una valoración conjunta.

El marco de referencia para hacer la EDD de tu subordinado es el conjunto de valores que definen la cultura de la organización a la que ambos pertenecéis.

Tómate tu tiempo, no es un mero trámite. Es un trabajo que sirve para medir las competencias de tus subordinados, pero también para orientar su comportamiento, detectar y corregir errores y conocer su potencial de crecimiento. No es solo una herramienta para retribuir material y emocionalmente, es una poderosa herramienta de mejora e integración del equipo de trabajo.

Busca la máxima objetividad en tu análisis sin olvidar las circunstancias personales y profesionales de tu evaluado.

No pierdas el marco temporal. Debes centrar la evaluación en el plazo de tiempo en el que se miden el grado de consecución de los objetivos y el despliegue de competencias. Olvida por tanto los hechos puntuales acaecidos o las impresiones subjetivas.

La herramienta de EDD se basa en el conocimiento: tienes que conocer a tu evaluado. Eso significa haber trabajado con él durante un período no inferior a seis meses.

Si evalúas a más de un subordinado, no lo compares con otros. Cada empleado es singular.

Tienes que presentar la evaluación a tu subordinado, así se completa el valor de la herramienta. A ti te servirá para trabajar la objetividad y la comunicación. Para el subordinado es una herramienta de motivación y mejora. Recuerda, la EDD es más que un procedimiento de retribución salarial.

Prepara la reunión con tu subordinado como si se tratara de una sesión de coaching. Sé directo, sincero y respetuoso. Analiza primero los logros y después los puntos de mejora. Permite el intercambio de información. Marca un plazo de duración de la reunión y agota el tiempo.

Deja constancia por escrito de los resultados del proceso, tanto si hay acuerdo como desacuerdo. Si hay desacuerdo, el trabajador podrá solicitar una revisión al superior jerárquico según el procedimiento establecido por la organización.

Anexo II. Cuadros comparativos liderazgo-jefatura-mando tóxico

RASGO	LÍDER	JEFE
DISCIPLINA	La asume como propia y consustancial. Está en su ADN.	La asume y la exige
CONOCIMIENTO	Lo busca y comparte.	Lo busca y lo exige
PENSAMIENTO CRÍTICO	Lo ejerce siempre.	Lo ejerce si se lo exige
FLEXIBILIDAD	Consustancial y habitual.	Cuando cree que es necesario
DETERMINACIÓN	Habitual	Habitual
ANTICIPACIÓN	Habitual	Ocasional, preferentemente cuando se lo exige
EJEMPLARIDAD	Permanente	Habitual
COMPROMISO	Permanente	Permanente
MOTIVACIÓN	Permanente	Habitual y en ocasiones cuando se lo exige
COMUNICACIÓN	Permanente, eficaz y personalizada.	Habitual, estandarizada
EMPATÍA	Constante. La humanidad siempre.	Presente y ajustada a las circunstancias
GENEROSIDAD	Permanente	Normalizada
TRABAJO EN EQUIPO	Siempre	Siempre que lo exige
DELEGACIÓN	Siempre y plena, confía.	Ocasional y regulada

Anexo III. Fortalezas y debilidades de los nueve roles de Equipo Belbin

(Fuente: «Informe de roles de equipo de María Gómez» Colourful Company PLC, Rainbow HR y la fundación Belbin.)

Investigador de recursos

Contribución: extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.

Debilidad permitida: puede ser demasiado optimista y puede perder el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.

No te sorprendas si descubres que: puede olvidarse de dar seguimiento a las iniciativas.

Cohesionador

Contribución: cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.

Debilidad permitida: puede ser indeciso en situaciones cruciales y puede tender a evitar las confrontaciones.

No te sorprendas si descubres que: puede dudar a la hora de tomar decisiones poco populares.

Coordinador

Contribución: maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega eficazmente.

Debilidad permitida: se le puede percibir como manipulador y se puede descargar de trabajo personal.

No te sorprendas si descubres que: puede delegar en exceso, dejando para sí mismo poco trabajo que hacer.

Cerebro

Contribución: creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.

Debilidad permitida: puede ignorar los incidentes y puede estar demasiado absorto como para comunicarse eficazmente.

No te sorprendas si descubres que: puede ser despistado, abstraído u olvidadizo.

Monitor-evaluador

Contribución: serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones y juzga con exactitud.

Debilidad permitida: en ocasiones carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.

No te sorprendas si descubres que: puede ser lento a la hora de tomar decisiones.

Especialista

Contribución: entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.

Debilidad permitida: puede contribuir solo en áreas muy limitadas y explayarse en tecnicismos.

No te sorprendas si descubres que: puede saturarte con una gran cantidad de información.

Impulsor

Contribución: retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.

Debilidad permitida: puede ser propenso a provocar y en ocasiones puede ofender los sentimientos de la gente.

No te sorprendas si descubres que: puede tornarse agresivo y malhumorado en su afán de conseguir que las cosas se hagan.

Implementador

Contribución: práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.

Debilidad permitida: puede ser inflexible en cierta medida y lento en responder a nuevas posibilidades.

No te sorprendas si descubres que: puede ser lento a la hora de renunciar a sus planes en favor de cambios positivos.

Finalizador

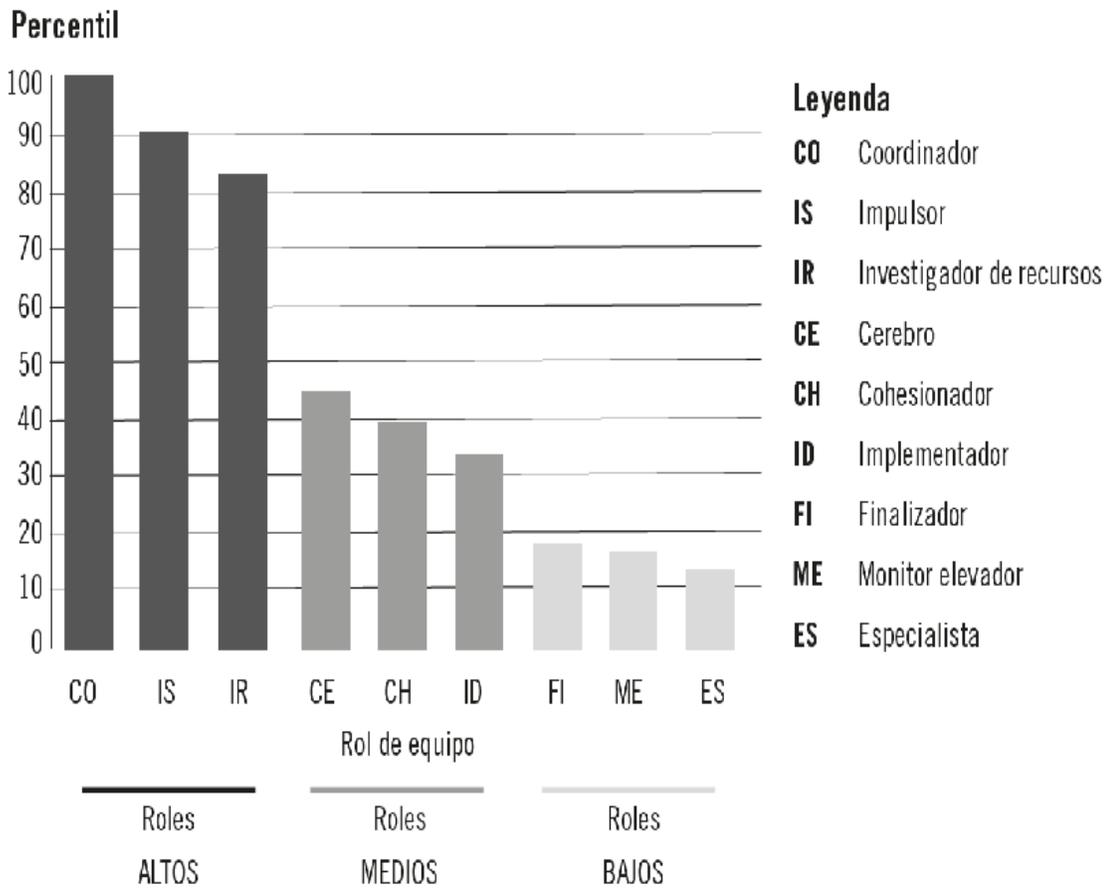
Contribución: esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.

Debilidad permitida: puede tender a preocuparse excesivamente y ser reacio a delegar.

No te sorprendas si descubres que: puede ser acusado de llevar su perfeccionismo al extremo.

Los equipos de éxito necesitan una combinación adecuada de personas en ellos, de tal manera que los comportamientos asociados a los nueve roles de equipo de trabajo estén representados.

¡Esto no significa que necesites nueve personas en cada uno de tus equipos! La mayoría de las personas se sienten cómodas desempeñando dos o tres roles de equipo (roles altos), pueden asumir otros tantos si resulta necesario (roles medios) y el resto prefieren no adoptarlos en absoluto (roles bajos).



Agradecimientos

A mis profesores y mentores que consiguieron desbrozar aquel matojo inquieto que yo era y darme la oportunidad de crecer. A mi colegio Terraferma, a Miraflores, a la Academia General Militar, crisol de la oficialidad y forja de valores que han sido la referencia permanente de mi vida.

A todos mis jefes, compañeros y subordinados que me han acompañado en mis más de 47 años de vida militar. De todos aprendí en uno u otro sentido el oficio de las armas y la responsabilidad del mando. Un recuerdo muy entrañable a los soldados de reemplazo que conocí y tuve el honor de mandar y que eran un ejemplo de aprendizaje y dedicación en tiempos difíciles y complejos.

A las Unidades de Montaña del Ejército de Tierra en las que interioricé la servidumbre y grandeza del mando, su soledad y su trascendencia. En especial, mi emocionado recuerdo a las unidades de esquiadores escaladores donde la competencia y el ejemplo lo eran todo.

A todos mis amigos que con su talento, cariño y dedicación me han hecho mejor de lo que jamás hubiera conseguido ser. Sus consejos, sus recomendaciones y lecturas me han ayudado a sedimentar un criterio que me ha acompañado siempre y al que le debo lo que soy.

A mi cabo primero, Jordi Nadal, soldado antes que editor, que con su cariño y perseverancia ha conseguido que estas líneas vean la luz. Y a Mercedes Castro, la paciencia en la pulcritud y el detalle.

A todos aquellos que integran la sanidad pública y que gracias a su competencia, dedicación y cariño me han dado la oportunidad de

llegar donde estoy y hacer lo que hago. Son muchos, muchísimos héroes de lo cotidiano a los que les debemos lo más preciado, la vida.

Su opinión es importante.

En futuras ediciones, estaremos encantados
de recoger sus comentarios sobre este libro.

Por favor, háganoslos llegar a través de nuestra web:

www.plataformaeditorial.com

Para adquirir nuestros títulos,
consulte con su librero habitual.

«I cannot live without books.»

«No puedo vivir sin libros.»

THOMAS JEFFERSON

Desde 2013, Plataforma Editorial planta un árbol

por cada título publicado.

