

# Entrenarse en un GYM para multiplicar resultados (1)

Bajo este título general, iniciamos una nueva Sección de 6 Capítulos en la que descubriremos, yendo de la mano de nuestro personaje principal Eduardo, una fórmula de entrenarse en la acción en un auténtico Gym.

Alejandro Lasa Urretrilla, Socio Fundador; Ainhoa Lasa Adot, Directora General; Gemma Arocena Badillos, Directora de Investigación y Desarrollo y Coach Corporativo; David del Bosque, Coach Ejecutivo y Personal.

## “CAYENDO EN LA TRAMPA DE UN ESTILO DE GESTIÓN DESCOMPENSADO”

La Dirección General gestiona la empresa y a sus equipos de trabajo desde lo material, desde lo que puede “ver y tocar”. En este arte es una gran maestra. Y lo es porque ha dedicado una gran cantidad de tiempo y de esfuerzo en la adquisición y el desarrollo de sus competencias técnicas de gestión. En estos momentos les invitamos a nuestros lectores a que se detengan unos segundos y a que calculen -de forma aproximada-, el tiempo que les ha llevado conseguir el dominio técnico del que hoy en día disfrutan en su ejercicio profesional. ¡A saber! ¿verdad?, ¿mucho?, muchísimo?, ¿cuánto?

Sería una barbaridad pensar que “dejándolo en manos del azar” podríamos aprender a dirigir una empresa, sería impensable recurrir a la dotación genética para justificar que fuésemos capaces o incapaces de realizar un balance de resultados, de perfilar la estrategia organizativa, de explorar o de planificar inversiones en los mercados, etc. Sin lugar a dudas, nos hemos entrenado en ello a lo largo de nuestra trayectoria formativa y profesional.

Con su “mochila técnica bien cargada”, la Dirección General persigue como resultado de sus operaciones, tanto a nivel externo como interno, rentabilidad y bene-

ficios y, de alguna manera, el desarrollo corporativo, ya que desea contar con una empresa “de futuro” que resulte competitiva y no se estanque en el tiempo.

A nivel externo, fragua alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, sale al mercado internacional para ganar Clientes, conseguir reducir costes en la producción o establecer relaciones con proveedores que le resulten más rentables, etc.; a nivel interno, invierte en innovación tecnológica, aprueba operaciones de compra de nuevas maquinarias, invierte en mejoras de las instalaciones y de las infraestructuras, etc.

De cara al mercado, la Dirección General realiza una **auténtica “gestión compensada”**: vincula perfectamente el valor de “lo tangible” y el de “lo intangible”. Las inversiones aprobadas en campañas de marketing y de publicidad son un claro ejemplo de ello; en éstas, se *asume* que la Imagen de Marca es una mezcla entre “lo conocido” y “lo desconocido”, entre “la realidad” y “la ficción”, entre “lo lógico” y “lo emocional”. Con los Clientes, ocurre otro tanto de lo mismo, la sutileza en la relación acaba cobrando mayor fuerza que el producto, es esta “magia” la que fideliza.

Este mismo paradigma también se asume cuando, por ejemplo, la organiza-

ción demanda “sumar” una capacidad organizativa concreta (por ejemplo, innovación tecnológica) que no tiene, y para ello, decide establecer una alianza estratégica con otra compañía que es fuerte a este nivel. En la relación que se establece se persigue cubrir el valor de la rentabilidad, pero también otro tipo de valores que no se encuadran en el territorio “de las cifras”.

Sin embargo, “en casa”, la cosa cambia: la Dirección General acaba **“cayendo en la trampa de un estilo de gestión descompensado”**; “¿Cómo es esto?” -pensará en estos momentos alguno de nuestros lectores-, “Me han llamado en mi vida muchas cosas, pero ¿descompensado?, ¡Esto sí que es nuevo!”. Pues en eso le damos la razón, ¡es nuevo!, tanto como el pequeño impacto que le haya podido provocar leer a más de uno nuestra rotunda afirmación que se enmarca en el fabuloso mundo de lo emocional y, por tanto, de lo intangible. Pero le animamos a que continúe leyendo porque le tenemos reservada “más metralla”... avísanos, intangible.

¿Por qué “estamos descompensados” en la práctica de nuestro estilo de gestión? Porque en el desempeño de nuestra función directiva, en su práctica, **en la acción, no asumimos “este mundo de valores→**

que no podemos ver y tocar”; no inyectamos al Valor de la Productividad el de la Persona. Es como si partiéramos del presupuesto de que “la inyección se pone sola”, de forma automática, como “por arte de magia” y no es así.

Nuestra “descompensación” nos va a ser fácil de “tangibilizar”, veamos por qué. Ahora les animamos a que miren hacia atrás y, esta vez, intenten hacer un cálculo aproximado del tiempo real que han invertido en **entrenarse en la acción** -que no de forma teórica-, **en el desarrollo de las capacidades personales críticas para dirigir personas** -en los tiempos que corren-, y **abordar las situaciones** -cada vez más difíciles-, **que se le presentan con eficacia**. ¿Tal vez un 1% o un 10% -por marcar una cifra-, en comparación con nuestro entrenamiento en “cómo tangibilizar” al que podemos atribuirle, al menos, un 99% o un 90%? Ésta suele ser la proporción normal, no se extraña por ello. Habrá incluso algún lector “subversivo” que ni desee dar una cifra porque considera que “eso se aprende con la experiencia o que es cosa de cada cual”. A él nos dirigimos: ¿sabe que incluso su “acción de negarse a” está condicionada por su propio estilo personal, un auténtico y seguro que estupendo “conglomerado” de intangibles?

Algunos de ustedes, con sus formaciones, masters y sus lecturas, se habrán “empapado” de excelentes marcos teóricos que les proporcionan nuevos “quehaceres técnicos”. No dudamos de su utilidad pero, de esta manera, no amplían su estilo de gestión, siguen abarrotando su “mochila técnica” que ya está más que cargada. Al final, en el terreno del “cómo hacer para manejar los intangibles” - que condicionan nuestro nivel de eficacia a la hora de dirigir personas para que consigan resultados -, nos las vamos apañando y vamos aprendiéndolo por ensayo y error, dejándolo en “manos del azar” o abandonándolo a la “suerte de nuestros genes”.



“Cayendo en la trampa de un estilo de gestión descompensado, acabamos perdiendo bienestar personal y nuestro rendimiento profesional se ve tocado.”

Y claro, cuando necesitamos que las personas **se sumen a nuestras propuestas, “remando en la misma dirección”**, cuando precisamos -y cada vez con más fuerza-, **contar con “verdaderos aliados y seguidores” que nos sigan**, que “peleen” por los resultados -con el foco bien puesto en el negocio, aunque cada miembro esté a su nivel, pero casi con el mismo ahínco y emoción con que lo hacemos nosotros mismos-, nos encontramos con que nos cuesta un verdadero sobreesfuerzo conseguirlo y nos acaba agotando, evidenciamos que el personal parece no moverse si no es por medio de una recompensa material de tipo económico, constatamos que los equipos no responden con la celeridad y la eficacia que demandamos, incluso podemos comprobar que **no se sostienen los resultados o que el rendimiento tiende a descender en el tiempo**. Porque los *efectos no deseados que cosechamos con esta práctica no se ven de forma inmediata* (algo a lo que somos verdaderos “adictos”: a ver los resultados de forma inmedia-

ta), sino que estos *van cobrando fuerza de impacto con el tiempo*. Pero estamos con el foco tan puesto en la inmediatez, que **se nos escapa la verdadera relación causa - efecto entre nuestras acciones “descompensadas” y los resultados que “recogemos”**.

Y la amenaza constante de este “gran lobo que nos persigue”, nos provoca una presión y una inquietud constante que, en el mejor de los casos, nos resta horas de tranquilidad y de sueño (y por qué no decirlo, alguna que otra “bronca” en casa) y, en el peor de los casos, deriva en enfermedades (infartos, anginas de pecho, etc.). “¡Bueno, ahora nos quieren enterrar!” -pensará alguno de nuestros lectores exaltados a los que hemos conseguido “provocar”-; pues el tema es que han aumentado estos casos entre el colectivo de directivos, según las estadísticas (¡permítannos que no demos cifras!), así como el número de divorcios. ¡Enfermos y divorciados!, ¡Esto es ya el colmo!...¡Menudo destino les espera!

Dejando al lado (aunque no por mucho tiempo), nuestro sentido del humor que esperamos sea bien recibido, lo que sí podemos afirmar con total certeza es que **cuando “sentimos bienestar”, es cuando más y mejor rendimos**. En este sentido, la Dirección General “no es una especie a parte” y la organización, como “organismo vivo” que es, sigue las mismas pautas de funcionamiento. **“Cayendo en la trampa de un estilo de gestión descompensado”, acabamos perdiendo bienestar personal y nuestro rendimiento profesional se ve “tocado”**; todo ello nos conduce -a la larga-, a **situar a nuestra organización en “baja forma para ganar el campeonato y para jugar entre los mejores”**.

#### “VIENDO LA PAJA EN EL OJO AJENO”

Sin embargo, la Dirección General, de alguna manera, **intuye** que “cierto nivel de intangibilidad” *afecta a sus decisiones y que determina sus actuaciones* y, en mayor o menor medida, sus éxitos o sus fracasos empresariales.

Y ya, cuando sí que no tenemos la menor duda es cuando nos quedamos pasmados **“viendo la paja en el ojo ajeno”**, cuando “sufrimos en nuestras mismas carnes” el impacto negativo de los intangibles que funcionan en “casa del vecino” y cuando esta vivencia, **nos “sirve de espejo”**. Cuando captamos en su morada, difusas señales que nos indican que “ahí ocurre algo”, “misteriosamente” -sin saber por qué, sin evaluación previa-, nuestro “mundo seguro de las cifras” se puede tambalear ante nuestros ojos atónitos.

Una experiencia similar la tuvo Eduardo, Director General de una empresa del sector industrial, el 24 de enero. Esta era una fecha importante para él porque firmaba una alianza estratégica con una compañía del sector tecnológico. La relación, tras múltiples valoraciones económico - financieras efectuadas prometía ser más que próspera. Por otro lado, el valor tecnológico y la imagen de innovación que precisaba para el desarrollo de su empresa y para incrementar el valor de su marca en el mercado, los veía cubiertos con esta alianza. Vamos a relatar un breve episodio de ese día.

Eduardo se encuentra en la estación de tren a las 8:30 para dirigirse a su reunión. Hoy va a firmar el contrato. Ha estado dudando entre dos empresas y, al final, “las cifras” le han hecho decidirse por una de ellas. Como siempre, va con el tiempo justo y también, como siempre, cada vez que tiene prisa, se encuentra con obstáculos en su camino... ¡algo que le tiende a sacar de quicio! Se dirige a la máquina expendedora de billetes e introduce - con celeridad, muy característico en él -, el dinero, la máquina se lo devuelve repetidamente. Cuando está ya a punto de perder los nervios y de liarse a patadas con el “aparato” - se ha formado una larga cola de gente que espera ansiosa su turno -, se aproxima a él un supervisor y le pregunta si puede ayudarlo. Eduardo, vuelve la cabeza y observa la sonrisa tranquilizadora de esta persona y con un sí, un gracias y un par de indicaciones de lo que necesita, ésta le saca su billete en un par de segundos y se despide atentamente de él señalando “Hasta la próxima, ¡Gracias a Usted, para eso estamos!”. Se sube a su tren y mientras está ya sentado, exclama para sí mismo: “¡Buena atención al cliente, sí señor! Desde luego... ¡qué manía con las maquinillas!, donde estén las personas que puedan salvarte del apuro en el momento oportuno ... La verdad, es que dan ganas de volver...”.



“Cuando sentimos *bienestar* es cuando más y mejor rendimos.”

Son ya las 9:15, Eduardo entra en el edificio de su empresa objetivo. En el ascensor hay un tipo que no para de morderse las uñas mientras revisa un documento que parece ser un Informe de Resultados. A la vez que le observa, piensa, que ese pobre hombre tiene que estar asfixiado por algo; “¡madre mía, se va a dejar sin dedos!”. Llega al cuarto piso, su parada. Sale del ascensor y entra en las oficinas de la empresa. Cuando va a cerrar la puerta, el individuo del ascensor, la detiene y entra también. Eduardo pregunta a la persona de recepción, que está tras el mostrador, por la secretaria del Sr. Gutiérrez. Esta, sin apenas dirigirle la mirada, le comenta de forma apresurada que no sabe si está en su puesto y que cree que se ha ido a tomar un café, que no sabe cuándo volverá. Ni siquiera le pregunta quién es él. Eduardo se siente fastidiado y

molesto. Además, la velocidad de sus palabras le pone aún más nervioso. “La verdad es que ¡empezamos bien! -piensa para sí -, ¡como todo el personal sea de este pelo!”. En un instante, tras este episodio, sin siquiera planteárselo, duda de su decisión. ¿Tal vez no ha sido acertada?. Eduardo, tras muchos análisis y múltiples reuniones, sabe que si establece su empresa esta alianza, va a sacar grandes beneficios y que será una relación realmente rentable. Las cifras calculadas son más que atractivas.

Pero ¡nunca había estado en este sitio previamente! Todas las reuniones las había mantenido en su empresa. Detecta que hay algo de “cutre” en el sitio, el mismo espacio está un tanto descuidado, como anticuado y pasado de moda, con unas plantas todas lacias que poco decoran, dan sensación de decrepitud no de prosperidad que - entre otros -, es un valor importante que persigue en la relación. La verdad es que aproximarse a esta realidad le descoloca. Si además presta atención a la persona de recepción, le dan ganas de echarse para atrás. “¡Pero si es la primera cara que ve un Cliente y está ahí sentada un tanto rancia y desaliñada, como desparramada en el asiento!” - exclama para sí -. Desde lejos, puede escuchar a alguien vociferando desde uno de los despachos. Es sin duda la voz del Sr. Gutiérrez. La persona que sufre esa tremenda reprimenda sale del despacho cabizbajo y con los ojos vidriosos y Eduardo comprueba que es el tipo del ascensor. Este hombre y la recepcionista comparten - durante milésimas de segundo -, una mirada →

# “Ampliando el Estilo de Gestión”

El episodio de Eduardo nos muestra claramente que, desde una realidad ajena - situándonos en una perspectiva externa, con la “mirada de un marciano” -, nos resulta más fácil comprender los efectos tan potentes que pueden llegar a tener “ciertos elementos” que no tendemos a contemplar en nuestros análisis económico - financiero y cómo estos pueden llegar a condicionar nuestras acciones empresariales y la dinámica de nuestra propia organización. **No atender a estos factores nos conduce a practicar una “gestión descompensada”** en nuestra empresa y, en el actual “juego competitivo”, nos sitúa en posición de riesgo.

Y es que, hoy en día, nos movemos en un mundo empresarial complejo que demanda **“ponerse otras lentes diferentes”, situarse en otro “imaginario mental” y entrenarse para empezar a “ver, hacer y a actuar desde este otro mapa”**; en definitiva, requiere **ampliar el estilo de gestión** y hacerlo, no de forma teórica o sólo a través del lenguaje, sino **en la acción, en un auténtico Gym, traduciéndolo en conductas concretas que involucren “no sólo a la cabeza sino también al cuerpo”** y, de esta manera, *con la práctica del entrenamiento, provocar la transferencia automática al puesto*. La neurobiología es sabia y nos dice que el cambio sólo es posible así. Pero, todo ello, apoyándose en una “piedra angular”: **el foco en los resultados de empresa.**

Eduardo, ha decidido hacerlo. Va a comenzar un programa que le conduzca a conseguir la siguiente meta: **augmentar su capacidad de ejecución para “multiplicar” resultados** y, de esta forma, conseguir que en su organización se haga realidad la fórmula: **Resultados Exponenciales = Valor de la Productividad X Valor de la Persona**. A la par, conseguiremos también activar, en el desempeño de su misión profesional, la ecuación **Resultados = Rendimiento X Bienestar**.

Como sabe que es un “hueso duro de roer”, comenzará él y, transcurridos unos meses, cuando el escenario esté a punto, saltarán al terreno de juego el resto de jugadores: los miembros de su equipo directivo; después se sumarán los mandos intermedios, los encargados de taller y los jefes de equipo. Su gran reto es que el estilo de gestión se compense a todos los niveles - porque éste “desciende en cascada” -, y lograr que su organización y equipos “estén en plena forma para ganar la competición”.

*Son las 9:00 del día 30 de Enero. Eduardo ahora se siente “alerta”. Con seguridad, estampa su firma en el contrato con la otra compañía, inicialmente su segunda opción. Con una leve sonrisa, mientras apoya la pluma en el papel, visualiza al Sr. Gutiérrez “atronando” y saliendo de su despacho “como un toro del burladero dispuesto a embestir”.*

*“¡En fin, cosas de la vida! - piensa -, ¡Estas son mis nuevas reglas de juego: lo mío es multiplicar, no sumar, y mucho menos, restar!”.*

*Ya son las 11:00. Luce el sol y Eduardo siente como el aire fresco acaricia su rostro. Con paso firme y con una íntima sonrisa, entra por la puerta del GYM ...*

de complicidad y de resignación que Eduardo capta. Exclama para sí mismo: “¡Como para no morderse las uñas!, ¡no me gustaría estar en su pellejo!. Y ¿esa mirada que comparten estos dos?. Sin duda es indicativa de que esta no es la primera vez que ocurre algo así ...”. Y, de repente, le surge la duda que cobra forma de exclamación y de pregunta: “¡Ay madre!, ¿me estaré equivocando?”. Eduardo solo sabe que tiene ganas de salir de allí escopetado. Con gran rapidez, tras quince minutos de larga espera, decide marcharse. Se despide de forma acelerada de la recepcionista indicándole que le ha surgido una urgencia y que debe de atenderla personalmente y que él mismo le llamará al Sr. Gutiérrez.

En estos momentos son las 10:30. Eduardo se encuentra en su despacho hecho un mar de dudas. Se sujeta la cabeza con las manos. Ha frenado una acción estratégica por el impacto que le ha provocado la visita al Sr. Gutiérrez y ¡esto no lo había previsto, ni lo había “calculado”! Aún le retumba en la cabeza la voz vociferante -como la de un “gran oso”-, del Sr. Gutiérrez que le lleva a verse a él mismo en distintas situaciones en su empresa: “soltando todo su cargamento” a algún operario o a algún encargado por alguna razón que ahora ni venía a recordar; despidiendo a algún trabajador temporal guiado por un momento de “calentura” al comprobar que éste no se encontraba en su puesto de trabajo en ese preciso momento; limitando en las reuniones las aportaciones de su propio equipo directivo al tomarse sus desacuerdos como “ataques personales”; intentando controlar todo y a todos ...

Son las 10:45. Eduardo ha bajado al Taller. Camina ensimismado y piensa: “La verdad es que ... ¡menudo bicho que soy aquí! Pensándolo bien, no es de extrañar que la gente no me siga. ¡A veces soy como un plomo!, ¡como el Sr. Gutiérrez! ¡Si no me aguanto ni a mí mismo!”. Va al encuentro de Luis, uno de sus mejores y más eficaces encargados del taller. Mientras se acerca, ve reflejado en su mirada un “Ay, Ay, ¡que viene éste!”. Le pregunta “¿Cómo está yendo el día?”. Luis, con la celeridad del que no quiere que la conversación dure mucho “por si las moscas”, le contesta que van sacando la producción, que ha habido un problema con una de las máquinas, pero que ya se ha resuelto. Se detiene a observar y atrapa - durante milésimas de segundo -, el miedo en sus ojos. Eduardo siente como un vacío que le lleva a subir a marchas forzadas a las Oficinas. “Poroso”, por las vivencias del día, ahora intuye por qué el rendimiento de sus trabajadores, sobre todo, en el Taller, en Fabricación, ha descendido de forma considerable en el último año, por qué la gente no está dando el 100%. **Necesita “ampliar” su estilo de gestión.** ●