

PÓRTICO

*Si he perdido la vida, el tiempo, todo
lo que tiré, como un anillo, al agua,
si he perdido la voz en la maleza,
me queda la palabra.*

BLAS DE OTERO

Este texto forma parte inseparable del *Manual apasionando de gestión de personas. Modelos y métodos* porque las conversaciones son la clave de bóveda que sostiene esa gestión. Esta clave se puede concebir como una herramienta, un proceso, una metodología o un modelo, pero en cualquiera de sus concepciones es el soporte en el que nos apoyamos para transformar o mejorar a las personas en las organizaciones. A la conversación le acompaña el ejemplo, para completar el arco que tensa el proyecto de construcción humana.

Todos hemos sido educados en la conversación, en el diálogo con los padres y maestros, y con su ejemplo. La dificultad de vivir viene por las impropias conversaciones o por los ejemplos no ejemplares.

Como el texto marco del *Manual*, este libro está escrito desde la experiencia, inductivamente, según lo que he visto, he oído, he practicado y me ha sido útil. No quiere esto decir que me haya atendido exclusivamente como fuente de conocimiento a la experiencia de lo vivido, sino que lo percibido y experimentado lo he frotado persistentemente con las teorías, las ideas, los modelos expuestos por otros para desperdiciar como cascarillas lo que sobraba por carecer de fundamento. Y de ese constante roce, he podido concluir qué teorías son prácticas y qué prácticas terminan confirmando las teorías. «La actividad de construcción teórica y la de constatación empírica,

frotándose una sobre otra en un proceso dialéctico inacabable, colaborarán, cada una en su plano, en la tarea de investigación» (Ibáñez, 1979).

De la teoría solo cabe señalar que las conversaciones forman parte del amplio escenario de la comunicación y que su centro lo ocupa «la palabra». Palabra y logos, la gran construcción humana. La palabra no anda sola y se las tiene que ver frecuentemente con la emoción que la hostiga y la acecha. Hacer pasar por los desfiladeros de la palabra, de la razón, desactiva las emociones desbordadas y destructivas. Las palabras que sanan y las que desencadenan conflictos. Todas las teorías justifican una buena conversación cuyo paradigma es la conversación amigable.

En la experiencia he confirmado, sin ningún género de dudas, que los problemas de las organizaciones son problemas de las personas y de la dificultad de comunicarse entre ellas, de tener la paciencia suficiente como para escuchar, la humildad necesaria para aceptar que el otro puede llevar parte de razón, la humanidad apropiada para reconocer en el otro a otra persona vulnerable y dependiente, necesitados el uno del otro, interdependientes.

Frotándose una con otra, teoría y práctica, he concluido que hay cuatro conversaciones con guion en el grado de imprescindibles para los gestores de personas. Y una quinta, sin guion, la de hablar por hablar, pero certera en su objetivo callado de alcanzar una relación.

La primera conversación que habría que certificar como realizada para acceder a la vida profesional, también a la vida social, es la conversación con uno mismo, el autoconocimiento. Profesionales magníficos, bien preparados, inteligentes y cultos, concededores minuciosos de su especialidad, atrevidos y reflexivos, pero analfabetos en lo que se refiere a su propio conocimiento. Volcados hacia afuera, a la acción, al activismo incesante, a los resultados, pero ausentes de sí mismos. Frente a esta postura el reconocimiento de lo que soy y quiero ser, el reconocimiento de lo que tengo y me falta para alcanzar el ideal propio, que no tiene que ser el de un campeón o el de un héroe, forman la base del consistente perfil de una persona que trabaja en su solidez. Todo eso es lo que ofrece el sostenido diálogo con uno mismo. «En el intenso entrenamiento para esta vida, que en sí misma es una lucha continua contra una forma u otra de adversario, el objetivo debería ser moldear un carácter sólido e inquebrantable para resistir los largos y duros ataques que sufrirá, y salir indemne de ellos, más que la capacidad de realizar hazañas

sorpresivas y brillantes, las cuales suelen agotar las facultades desplegadas sin hacer ningún bien sustancial», decía Whitman. Lejos del diálogo sobre un yo abstracto que poca utilidad nos aportaría propongo un diálogo interior como oportunidad para responder al entorno con veracidad interna.

La segunda conversación es para saber cómo es el otro. Cuando mi función fue la de responsable de selección, intensa en los primeros años, realicé muchas entrevistas, centenas, miles de entrevistas. Siempre las viví como un reto, ya que tomar decisiones acertadas después de sacar conclusiones de lo escuchado al candidato no era cuestión de arte o de suerte sino de método y rigurosos procesos. Tuve éxito, según atestiguaban los números, en una actividad que como pocas mide si se están haciendo las cosas bien, lejos de enfoques mágicos, intuiciones instantáneas o capacidades especiales del entrevistador. Posiblemente haya sido la actividad que más oportunidades me ha ofrecido de crecer profesionalmente porque me obligaba a seguir estudiando, seguir investigando, los modelos que explicaban la forma de ser de las personas y los métodos para pronosticar sus comportamientos a largo plazo. Vislumbrar los valores del candidato y su orden mental era una garantía de peso para pronosticar más allá de las capacidades concretas que se investigaban. Estas entrevistas han sido la actividad que más aliciente ha despertado en mí por la oportunidad de asomarme a las vidas de otras personas, para recorrer las estancias de su morada que me han abierto como invitado, y respetuosamente encender la luz para ver su disposición. Las vidas de los demás son siempre ejemplo que invitan a seguir o antiejemplos de los que apartarse. Lecciones de vida, sin olvidar el objetivo de la entrevista: si seleccionas bien, nunca pagas suficiente, y si seleccionas mal, siempre pagas demasiado. Ajusté mi posición como entrevistador cuando acepté que no se selecciona al mejor sino al mejor preparado para hacer las entrevistas del grupo de los reclutados.

La tercera conversación, que llamo inteligente para apelar a la necesidad de utilizar la cabeza, es la común, diaria y asimétrica dirigida a la mejora, no especialmente a la corrección de los errores o disfuncionalidades, sino a la potenciación de las capacidades, al incremento de conocimientos que la experiencia nos proporciona, al disfrute de la convivencia. Estas conversaciones suponen no aceptar lo que tenemos, lo que hacemos, lo que somos, sino asumir la filosofía del elogio de la imperfección, de saltar del estado de conformidad o de la zona de confort para adentrarnos en los placeres

del esfuerzo para la mejora. Va en contra de lo que el sistema social y económico alienta para cada uno de nosotros, la del consumidor pasivo aspirante al disfrute de no hacer nada. Son conversaciones en las que el responsable —de ahí la asimetría, el jefe, el director, el padre, el prior, el hermano mayor...— se pone delante de su pupilo, humano desvalido como él, y le pide algo que viene bien a la convivencia o a la eficiencia de lo que se hace.

En esta actividad, tanto en los procesos de *mentoring* como de *coaching* o en las conversaciones que mantuve como responsable de un equipo, pude descubrir que no hay posibilidad de cambio si la persona de la que se espera el cambio no quiere cambiar, si no ha llegado su momento, si no tiene la suficiente humildad para reconocer que sus comportamientos son mejorables. El desafío de estas conversaciones es llegar a un acuerdo sobre la necesidad de mejora. Después vendrá concretar en qué y cómo mejorar. Conseguir con las palabras despertar el placer del aprendizaje es ofrecer un regalo impagable. La vida es un caminar, nadie puede parar la marcha, aunque se desee porque las condiciones en esos momentos sean favorables. Lo que hace que el camino se convierta en una celebración es el ejercicio de la mejora.

El fantasma de que se está juzgando a la persona cuando solo se trata de la propuesta de mejora de algún comportamiento concreto arruina el proceso de desarrollo que se alimenta en las conversaciones inteligentes. El acuerdo básico debe llegar a un yo quiero, yo necesito, me interesa mejorar algunas cosas, ajustar algunos comportamientos, moverme hacia otras perspectivas.

La cuarta conversación, la entrevista de desvinculación o despido prácticamente no tiene literatura. Solo consejos y sugerencias en alguna página de Internet o en algún libro de título elocuente como *¡No me despidas, soy tu padre!*, pero con pocas aportaciones prácticas más allá de las anécdotas que se describen. Ni en la práctica, ni en la teoría quiere nadie saber de ella. La entrevista de despido es la escena temida para quien tiene que realizarla. Todos desean que pase pronto, no fijarse demasiado en lo que hay que hacer y apartar la mirada como de algo desastroso. Esta entrevista en realidad no es tal, porque no se investiga nada ni hay propuestas de ningún tipo; solo es la comunicación de una mala noticia y la gestión de las emociones que provoca esa mala noticia.

Los despidos individuales son consecuencias de una mala selección, la persona no era la adecuada; de una mala definición del puesto, no estaba claro lo que la empresa quería o necesitaba; de una mala integración, la cultura y el estilo de dirección no son compatibles con la forma de ser del empleado. También, hay profesionales con mentalidad adolescente que piensan que la organización debe adaptarse a ellos y no ellos a la organización.

En algunas organizaciones se tiene una auténtica aversión al despido, por miedo, por un orgullo mal entendido o por dejación para dar la cara cuando se toman medidas impopulares. Cuando no despedir forma parte del ADN de la cultura organizativa hay algo autodestructivo. La organización se convierte entonces en un charco donde a cualquier ser vivo le falta el oxígeno, cuando debería ser un pantano con entrada y salida de agua vivificadora. Suele causar más perjuicios al futuro del proyecto no enfrentar un despido merecido que los beneficios de un acierto en la selección. Las organizaciones no son familias cuyos miembros están vinculados necesariamente unos a otros; son colectivos vinculados de forma puntual, circunstancial, temporal por un proyecto.

Los despidos colectivos son las señas de identidad del sistema económico en el que vivimos o sobrevivimos.

He conducido entrevistas de despido individuales, por decenas, y colectivos, por centenas. Todas cargadas de desasosiego e inquietud, de malestar entre los que prevalecía el sentimiento de fracaso y la necesidad de asumir una realidad tan inevitable, tan inmodificable como la vida misma. Después ofrecí talleres para formar a los que se veían en la obligación de despedir, preparándolos técnicamente y, sobre todo, emocionalmente para tan digna y dolorosa tarea.

La quinta conversación, la de hablar por hablar, es la que discurre sin guion, pero no sin objetivo, implícito pero transparente: el de establecer una relación. Estas conversaciones crean relaciones de amistad, de transacciones afectivas y alianzas de beneficios mutuos o de adversarios furibundos. Son las relaciones informales que brotan entre las losas en territorios urbanizados por el formalismo y las normas, son las raíces de los impulsos primarios de gregarismo y de interdependencia para mitigar la vulnerabilidad que nos identifica como humanos. Son las conversaciones formales condicionadas por las estructuras jerárquicas y las informales condicionadas por los afectos, simpatías, empatías y las mutuas de alianzas.

Las conversaciones del hablar por hablar conforman las señas de identidad de la cultura organizativa, que, como las familias, unas son dadas a la conversación y otras optan por el silencio para evitar los riesgos de lo dicho. Unas abiertas y confiadas y otras encerradas en el secretismo temeroso. Las inevitables relaciones son la confirmación de que solos no podemos sobrevivir. Las necesarias conversaciones son la prueba de que estamos convocados a convivir.

«Solo ve claro quién se detiene cuando todo se mueve. Solo oye quien calla donde todo es ruido [...]». (Mayorga). Ahora que ya me detengo en mi carrera profesional veo mejor lo que es importante, el andamiaje que mantiene la bóveda de la construcción de la gestión de personas. Y ahora, antes de salir, se lo muestro al lector en este texto.

• • •

Como en el texto marco, al final de cada capítulo apunto unas adendas subjetivas, pensamientos y emociones mientras discurría la acción, que están escritas en otra tipografía y en primera persona, precedidas por unos puntos que representan la puerta imaginaria que abrimos para invitar a entrar al lector.

• • •