



## Siete conceptos clave para la formación de un empresariado hispanohablante

### Descripción

#### 1. CAMBIO

¿Por qué esta palabra connatural al devenir humano provoca tal multitud de resistencias? Si vivimos en un mundo convulso que evoluciona constantemente, ¿es más arriesgado permanecer quieto que moverse al compás de los tiempos? ¿Mantendremos el equilibrio en la bicicleta cuando marchamos hacia adelante, impulsando los pedales, o cuando nos aferramos a ella, inmóviles física y mentalmente? Logra introducir cambios en su entorno quien es capaz de explicar con franqueza y naturalidad las razones que lo hacen necesario: la persuasión moviliza energías inermes o escépticas.

Otras veces, cambiar resulta difícil porque exige abandonar zonas de confort, donde estábamos instalados, o incluso nos pide cuestionar nuestra capacidad, poner en entredicho nuestros logros. El éxito es uno de los mayores obstáculos para lograr cambios: nuestros éxitos pasados esconden no pocas veces las causas de una muerte futura. De ahí que un buen empresario tenga que combinar el legítimo reconocimiento de la buena gestión de su equipo de colaboradores y el afán de superación, con la tensión creativa, con la pulsión interior que toda organización viva ha de sentir para evitar la autocomplacencia.

Y aunque pudiera resultar paradójico, cuanto más sentido de pertenencia y vinculación impregna una organización, cuanto más claras son sus señas de identidad, más permeable y receptiva se muestra al cambio, pues el margen de seguridad que la empresa necesita conservar para no perder su identidad será mínimo.

#### 2. GLOBALIZACIÓN

---

Sistema abierto donde productos, servicios, personas e ideas viajan en libertad. Existe una globalización financiera —al fin y al cabo el dinero siempre es apátrida—, una globalización tecnológica —Internet es el experimento que mejor representa lo que se ha dado en llamar *aldea global*— y una tercera globalización, muy real y en expansión, que es la de la miseria: una garramortal que tiene atrapado a un número insultante de personas. Otras globalizaciones que podríamos citar son la comercial (torpedeada por nacionalismos económicos que no ceden), la política y la cultural, aún inmaduras. De ahí que no pocos se definan a sí mismos desde accidentes —nación, apellido, raza—, marginando las marcas esenciales y permanentes. Ser persona, ser ciudadano, ser un profesional excelente, éstos son los retos y realidades transnacionales e intemporales que debieran guiar la actividad en el mundo de cualquier individuo.

Uno de los grandes desafíos de un empresariado universal es, pues, buscar la idea de *unidad en la diversidad*. Dice Carl Rogers que «lo más personal es lo más universal». Escudriñar más allá de la epidermis e indagar el poso común de hombres y mujeres del mundo es probablemente la más compleja misión de un empresario en una civilización común.

### 3. VALORES

Sustrato común de ideas, principios y convicciones del buen gobierno de la empresa, que se han de fomentar y respetar. La presencia de valores intemporales y universales en el actuar profesional modifica la agenda de trabajo de un empresariado comprometido con la misión de crear y distribuir riqueza. Los valores actúan a modo de brújula y linterna, permitiendo al trabajador adentrarse en la frondosidad del bosque de los negocios sin riesgo de extraviarse. En este sentido, se toma como referentes el sentido de la misión, la visión de la empresa en el contexto de la sociedad moderna, la relación con el capital intelectual, la idea de servicio al cliente, etc. La actividad empresarial estará influida por una inteligencia comprometida, por una idea humanista y social de la empresa.

En una sociedad evolutiva, es imprescindible fijar algunos anclajes que permanezcan incólumbes al paso del tiempo. Entre ellos destaca el valor de la familia. Aun a riesgo de generalizar de modo imprudente, podemos decir que algunos países del Norte han pagado un precio excesivamente alto por el ritmo y dirección de sus cambios. El Sur tiene mucho que enseñar en cuanto a la habilidad para preservar un sentido entrañable y humano de la familia.

### 4. COMUNICACIÓN

He trabajado e impartido clases en muchos lugares del planeta y en todos ellos he sido feliz, de todos me siento deudor. Pero en Hispanoamérica me he sentido como en mi propia casa; en México, Argentina, Uruguay, Colombia, Ecuador, Guatemala o Perú, ¡qué fácil ha resultado profundizar en la tarea colectiva que nos convoca a todos! Ahora bien, cuando hablo de comunicación no me refiero sólo a la capacidad de articular el pensamiento con la palabra o por escrito con claridad y brevedad. Hablo también de otras tareas más delicadas de comunicación que, precisamente por ser más sutiles, pasan a menudo desapercibidas.

Comunicar es también preguntar, y esto sólo lo hace quien es consciente de no saberlo todo. Es escuchar empáticamente, hacer un esfuerzo consciente por entender al otro, en lugar de destrozar su argumento antes de que concluya. Comunicar es observar y captar la sinceridad de gestos, posturas y timbres de voz, muchas veces depositarías de los más profundos matices de sentimiento. Es saber

---

interpretar el silencio, que guarda mensajes importantes para el que los quiera descifrar. Es pensar los pensamientos del otro, conocerlos, aceptarlos y educarlos, para que logren ser constructivos y dignos de la condición humana. Comunicar, en suma, es un arte escurridizo para cuyo dominio el lenguaje nos presta un servicio impagable.

## 5. EDUCACIÓN

En su dimensión más profunda y personalizada, la educación no se limita a una transferencia de conocimientos y técnicas. Se trata de algo más ambicioso y radical, de hacer concebir ideas propias. Pero ¿tiene esto algo que ver con el empresariado? ¿Acaso no es éste un discurso característico de un profesor? No lo creo así. El desafío de una sociedad culta y educada compromete a todos en el desarrollo del ser humano: en las oficinas y talleres y, de modo eminente, al empresariado. Hacer de las organizaciones de trabajo espacios de libertad y responsabilidad exigentes, donde florezcan la creatividad e iniciativa propias del espíritu humano, se me antoja una tarea de enormes proporciones, en la que no cabe rechazar ningún esfuerzo.

## 6. TIEMPO

Tiene nuestra sociedad todas las condiciones para ganar esa cualidad tan escasa que es el tiempo: velocidad de las comunicaciones y una sofisticación tecnológica tal que hace mínimas las tareas más arduas y tediosas. Y, sin embargo, nuestra sociedad resulta en la práctica pobre en tiempo. Pasamos fugazmente por los acontecimientos, por las personas; la prisa y la hiperactividad nos vencen y, aunque a veces las vendamos como índices de nuestra profesionalidad, puede que no sean sino mecanismos para sofocar conflictos interiores.

Cuanto más responsabilidades e iniciativas asuma y emprenda un empresariado por su comunidad, más imprescindible será desarrollar la fortaleza mental para evitar dispersarse. Si se fracciona en su interior, todo el organismo se resiente. El hombre devora las horas, engulle los minutos que la vida le regala, y así se le escapa escurridizo el único recurso que jamás regresa, el tiempo.

## 7. TRABAJO EN EQUIPO

La complejidad de la economía, el ritmo y entidad de los procesos de cambio nos muestran diariamente que el hombre, solo, no puede gran cosa. La —por algunos ansiada— autosuficiencia individual resulta improductiva en los negocios. Somos ahora más vulnerables que nunca, y sólo enrolados en equipos multidisciplinares podemos alcanzar cotas que en otro caso serían impensables. Una de las señas inequívocas de todo gran líder empresarial es saberse rodear de un equipo de colaboradores altamente profesional y cualificado. El test del talento propio es la relación y armonía que mantiene con el talento ajeno, pues éste abrumba y acompleja sólo a los profesionales mediocres.

La lógica del equipo es bien conocida por todos: objetivos comunes, asignación de tareas en función del perfil de los ocupantes de cada puesto de trabajo, coordinación por parte del directivo, procesos de seguimiento y monitorización, renovación periódica con savia nueva, normas y pautas comunes de comportamiento, etc. Siendo así, ¿por qué es tan excepcional su práctica? Quisiera aquí señalar tres posibles motivos.

Algunos confunden el trabajo en equipo con el hecho de reunirse, y aquejados de esta enfermedad —la *reunitis*— se pierden en un laberinto de los juegos de estatus, protocolo y de ansias de aparentar

poder y condición, realmente ineficaces.

Además, la clave del concepto de sinergia —el todo es más que la suma de las partes— reside en la singularidad y genio de cada individuo. Muchos convierten los equipos en un marco de estandarización y robotización clónico donde la creatividad y el talento se ahogan.

Hablemos, en fin, de la responsabilidad individual. El adagio clásico sostenía que «tanto el éxito como el fracaso son hijos ilegítimos: el éxito porque tiene muchos padres, el fracaso porque no tiene ninguno». Muchos utilizan el equipo como un foro donde diluir responsabilidades, como el paraguas donde protegerse. La paradoja es que sólo desde la excelencia individual se puede construir un equipo de alto rendimiento. Los equipos vienen a ser el altavoz de sus individualidades. Eso explica que algunos alumbren la inteligencia colectiva y otros, tristemente, la estupidez gregaria. Un empresariado sensible a los retos que se avecinan se enfrascará en el diseño y renovación de los primeros y prescindirá de los segundos.

Cambio, globalización, comunicación, valores, educación, tiempo, trabajo en equipo: siete palabras del idioma español de las que depende, a mi entender, la creación de un gran empresariado hispanohablante.

**Fecha de creación**

29/04/2001

**Autor**

Santiago Álvarez de Mon

Nuevarevista.net