

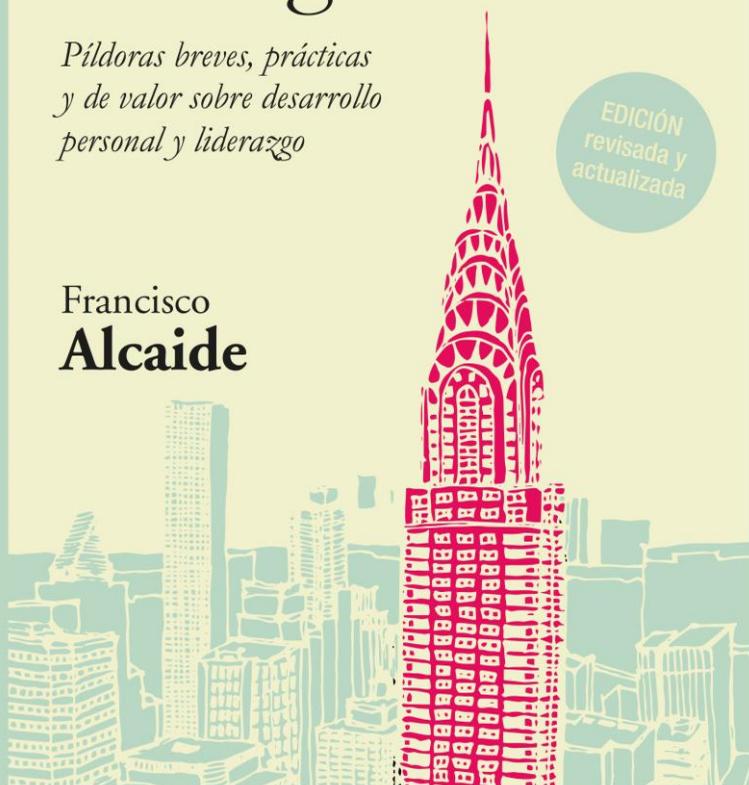
FAST GOOD

Management

*Píldoras breves, prácticas
y de valor sobre desarrollo
personal y liderazgo*

EDICIÓN
revisada y
actualizada

Francisco
Alcaide



FAST GOOD MANAGEMENT

*Píldoras breves, prácticas y de valor
sobre desarrollo personal y liderazgo*

Francisco Alcaide

**Prólogo por
Fernando Rodríguez de Rivera**

www.fastgoodmanagement.es

#FastGoodManagement

© Francisco Alcaide Hernández, 2011
(edición revisada y actualizada, 2020)

© Francisco Alcaide Hernández

DL: HU-254-2011

ISBN: 978-84-614-8748-6

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art. 270 y siguientes del Código Penal).

«Yo he preferido hablar
de cosas imposibles
porque de lo posible se
sabe demasiado»

Resumen de noticias, 1978
Silvio Rodríguez

ÍNDICE

PRÓLOGO. Por Fernando Rodríguez de Rivera. Director General del Grupo Bodegas PradoRey	9
INTRODUCCIÓN	13
1. ADVERSIDAD. ¿Quién sabe lo que los problemas pueden hacer por ti?	19
2. AMISTAD. ¿Existe o no existe la amistad?	29
3. AUTENTICIDAD. Lo que nunca falla es ser uno mismo	37
4. COACHING. Nadie solo ha llegado demasiado lejos	43
5. CONTRADICCIONES. Todos los <i>más</i> tienen sus <i>menos</i>	51
6. CREATIVIDAD. Lo que te hace diferente, te hace único	57
7. CULTURAS. ¿Cómo se diría hijo de p... en Inglaterra?	69
8. EMPRENDIMIENTO. Claves para emprender con éxito	83
9. ENVIDIA. La gestión de la envidia	91
10. EQUIPO. Tú eres muchas personas	97
11. ESCUCHAR. La virtud de no escuchar	109

12. ÉTICA.	
¿Merece la pena ser ético?	115
13. ÉXITO.	
Modelo PSP: Pasión + Sacrificio + Paciencia.....	121
14. FELICIDAD.	
¿Lo mucho es poco o lo poco es mucho?.....	127
15. FRACASO.	
La vida no se vive en <i>play-back</i>	135
16. LIDERAZGO.	
Lo que es no parece	143
17. LIMITACIONES.	
Lo hicieron porque no sabían que era imposible	151
18. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	
¿Importante o interesante?	159
19. MOTIVACIÓN.	
¿Por qué es tan difícil dirigir personas?	167
20. MULTIDISCIPLINARIEDAD.	
La especialización limita; la hiperespecialización mata	175
21. NOTORIEDAD.	
¿Quieres estar de moda?	187
22. OPTIMISMO.	
Las cosas positivas suceden a la gente positiva.....	199
23. PRAGMATISMO.	
Cuidado con los <i>itis</i>	215
24. SELF-MANAGEMENT.	
<i>Tips</i> para la gestión de uno mismo	221
25. SONRISA.	
Sonríe y vencerás.....	233
QUERID@ LECTOR@.....	239

PRÓLOGO

Ser directivo hoy en día supone uno de los retos más apasionantes para cualquier profesional del mundo de la empresa. Es posible, incluso, que éste nunca haya sido tan mayúsculo. Sí, sé que la historia tiende a repetirse y que a estas alturas del siglo XXI la humanidad ha superado con éxito decenas de crisis, recesiones y revoluciones, pero creo que jamás han sucedido tantas cosas tan importantes a la vez. Al menos no con tanta capacidad para rediseñar todas nuestras esferas de la vida.

Basta con salir a la calle para comprobar que nuestras ciudades se han convertido en aldeas globales merced a una globalización económica y cultural que ha venido de la mano del desarrollo de las tecnologías de la información. Internet ha abierto la puerta a un nuevo orden económico-social mundial en el que todos interactuamos y competimos con todos. La aparición de las redes sociales está dando paso a relaciones menos jerarquizadas, de tú a tú, independientemente del interlocutor. Las mujeres, por su parte, están comenzando a asumir roles de mayor importancia dentro de las compañías, a la vez que suman ya el 70% de los universitarios de la Unión Europea y casi el 60% de la OCDE, lo que está provocando cambios en organizaciones tradicionalmente estables como la familia e incluso en los estilos de vida.

En general, hemos abandonado el racionalismo y nos hemos vuelto más escépticos, tal vez porque la ciencia no nos ha aportado todas las respuestas que esperábamos, o tal vez porque la diversidad que empapa nuestro día a día nos ha hecho comprender que hay vida más allá de la única verdad que desde la Ilustración se nos ha tratado de vender.

Si observamos lo que acontece a nivel macroeconómico, las sorpresas no son menores. Brasil, Rusia, India y China, los llamados países BRIC, amenazan con quitarle la supremacía mundial a Estados Unidos. Hoy son las principales fábricas del mundo—sólo en Yiwu se estima que se expiden 30.000 containers diarios rumbo al

resto del planeta—, pero las crecientes ansias de occidentalización y la acumulación de riqueza por parte de los ciudadanos de estos países están dando paso al desarrollo de una incipiente clase media que cambiará, muy probablemente, las reglas del juego. Si todo lo expuesto ya es de consecuencias imponentes, sumémosle una crisis económica y de valores sin precedentes en ochenta años. El cóctel no tiene desperdicio.

Es imposible desligar a la empresa de la sociedad y de las tendencias que en ésta acontecen. Ninguna compañía puede sobrevivir dándole la espalda a la misma porque necesita de ella para lograr sus fines. Es inevitable, por lo tanto, que los cambios, sobre todo cuando son tan profundos como los actuales y se suceden a velocidad de vértigo, obliguen a las compañías a un ejercicio permanente de supervivencia con evidentes paralelismos con la historia de la evolución: no sobreviven las más grandes, sino las que se adaptan mejor a las idas y venidas de las personas y los entornos. General Motors, símbolo del sueño americano, cayó con todas las consecuencias, y tan sólo un rescate *in extremis* de la administración Obama evitó su desaparición. Los dinosaurios no tuvieron tanta suerte, como tampoco la tuvieron Lehman Brothers, WorldCom o Enron.

Si dirigir una compañía consiste, fundamentalmente, en dirigir personas como apuntaba Lee Iacocca, y éstas han cambiado al ritmo vertiginoso que marca la sociedad, el management y las herramientas de gestión deben hacerlo también. Son las personas las que marcan las diferencias y aquellas organizaciones que no las pongan en el centro de la estrategia empresarial, que no comprendan que son las estructuras las que deben estar al servicio de los seres humanos que les dan contenido y no al contrario, están abocadas al fracaso en este mundo tan competitivo 2.0.

Desde el auge de las tecnologías de la información estamos sometidos a un estado de transparencia total. La consecuencia de la democratización de la información es doble. Por un lado, las empresas pasan a estar más expuestas, lo que las hace más vulnerables frente a todos los grupos de interés y complica la búsqueda de la tan necesaria legitimidad. Por el otro, se acabarán las excusas para aquellos que no aporten valor a la cadena. Las jerarquías ya no reducen la incertidumbre ni mejoran la eficiencia y han dado paso a una econo-

mía de redes, en las cuales la supervisión tiene poco que ver con el mando y mucho con el liderazgo, las relaciones de confrontación han dado paso a otras de cooperación mucho más constructivas, y el conocimiento *explícito* se convierte en condición deseable no necesaria para el éxito empresarial, cediendo el protagonismo al conocimiento *tácito* y la inteligencia emocional. El éxito está más relacionado con la gestión del talento que con las ventajas tecnológicas, cada vez más imitables en los contextos actuales. Sí, dirigir personas en estos tiempos tiene más de *arte* que de *ciencia*.

Precisamente por ello *Fast Good Management* supone una bocanada de aire fresco en la literatura empresarial de nuestros días. Francisco Alcaide aborda con su habitual maestría y don pedagógico muchas de las principales cuestiones del día a día de cualquier compañía del siglo XXI, y todo ello desde prismas originales que te aportan perspectivas realmente interesantes: ¿Por qué es tan difícil dirigir personas? ¿Merece la pena ser ético o supone una desventaja competitiva? ¿Cómo influye el optimismo en los resultados empresariales? ¿Escuchar está sobrevalorado? ¿Qué es lo que hace que un producto se ponga de moda? ¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito? ¿Y en la felicidad?

Durante los veinticinco capítulos del libro, el lector podrá saborear management del bueno, con diferentes puntos de vista y matices que hacen reflexionar sobre muchos temas que inquietan a directivos y no directivos: liderazgo, motivación, coaching, éxito, felicidad, fracaso, adversidad o suerte, entre otros.

Fast Good Management va al grano de los temas con mensajes breves, concretos y sencillos sin menoscabo del rigor, la profundidad y la calidad necesarios para tratar cualquier asunto importante. Además, la obra tiene un enfoque eminentemente práctico y no se queda en meras disquisiciones filosóficas, sino que aborda situaciones que ocurren en nuestro quehacer diario, tanto en la empresa como fuera de ella, gracias al conocimiento y experiencia de Francisco, junto a los testimonios de muchos profesionales de primer nivel que dan luz y clarifican conceptos e ideas.

Sin duda alguna, *Fast Good Management* es un libro que está llamado a convertirse en un clásico de los libros de gestión entre los directivos, de las escuelas de negocio y facultades de empresariales

PRÓLOGO

de todo el mundo, así como entre todos aquellos que quieran reflexionar sobre otros temas que trascienden el ámbito de las organizaciones, entre otras cosas, por la increíble capacidad del autor para extraer lecciones de todas las esferas de la vida: desde los grandes pensadores clásicos hasta los niños *—esos grandes genios*, como le gusta decir al autor—, pasando por los primeros espadas de la gestión; desde el cine y la música hasta los chistes, anécdotas y chascarrillos del día a día. El management está presente en todas las facetas de la vida y precisamente por ello se puede aprender de cada situación.

Si hay alguien capacitado para escribir un libro así es Francisco Alcaide, una mente brillante y uno de nuestros mejores pensadores del mundo del management.

Relájese y disfrute. Está a punto de comenzar un apasionante viaje por los lugares más pintorescos del management.

Fernando Rodríguez de Rivera Cremades
Director General del Grupo Bodegas PradoRey
www.pradorey.com

INTRODUCCIÓN

En cierta ocasión un directivo me comentaba –y cito textualmente– lo siguiente: «El problema de los libros de management es que quienes los leen son aquellos que lo que se dice en ellos ya lo saben».

Mucho hay de cierto en esa afirmación. Pensadores, consultores, profesores de escuelas de negocio, son las personas que más tiempo dedican a estudiar e investigar sobre la ciencia del management. No obstante, no son ellos los principales destinatarios de lo que allí se dice, los directivos y profesionales, que son quienes están en la primera línea de la batalla empresarial.

El directivo casi siempre va de cabeza. Reuniones, aviones, negociaciones, presentaciones, comidas... Cuando se acaba la jornada, el cansancio acumulado y las preocupaciones impiden concentrarse en otra cosa. En fines de semana y vacaciones, cuando el tiempo se estira algo más, son los compromisos familiares y sociales junto a una cierta pereza los mayores enemigos a la hora de ponerse a leer y reflexionar.

Desde mi punto de vista hay dos clases de libros de gestión:

- Una primera estaría formada por aquellos títulos rigurosos que exigen leerlos y digerirlos con detenimiento –algo que no resulta sencillo debido al factor tiempo– para así empaparse de lo que allí se dice.

- Una segunda clase abarcaría lo que se conoce como libros *soft business* –también conocidos como libros de *punte aéreo*–, publicaciones que por extensión y lenguaje se leen de manera ágil, aunque en la mayor parte de las ocasiones no profundizan demasiado en las cuestiones que abordan.

Creo que hay una posibilidad intermedia que es lo que me he atrevido a denominar *Fast Good Management*, un tipo de publicación en el que sin renunciar a la profundidad y el rigor los mensajes se transmitan de manera breve y ágil.

El término *Fast Good* nace en el año 2005 de la mano de NH Hoteles y Ferran Adrià, nuestro cocinero más internacional dueño del restaurante El Bulli, premiado durante cinco años como el mejor restaurante del mundo.

Habitualmente se ha identificado el término *Fast Food* (comida rápida) como si fuese *Junk Food* (comida basura). Por este motivo nace *Fast Good* (rápido y bueno), cuyo objetivo es reivindicar que algo *Fast* (rápido) no implica necesariamente algo *Junk* (basura), sino que se puede comer en poco tiempo y con productos de calidad.

La nota de prensa del lanzamiento de esta nueva iniciativa gastronómica decía así:

«*Fast Good*, creado por NH Hoteles y Ferran Adrià, nace con la idea de ofrecer un servicio de comida rápida de calidad para satisfacer la doble demanda del cliente de hoy que dispone de escaso tiempo para sus comidas pero que no está dispuesto a renunciar a la salud y a la calidad. Se realiza de esta manera una oferta profesional, amparada por una fuerte marca, que se sitúa entre la restauración tradicional y el *fast food* introduciendo en la elaboración de platos tradicionales de comida rápida ingredientes utilizados en la alta cocina».

A partir de este planteamiento he querido crear el concepto de *Fast Good Management*, que responde a la unión de tres conceptos, dos del mundo de la gastronomía (*fast good*) y otro del mundo de la empresa (*management*):

- *Fast*: Rápido. La tecnología, por un lado, y la fuerte competencia, por otro, hacen que todo cambie a gran velocidad y obliga a actuar con mayor agilidad. En ese contexto, los profesionales demandan más que nunca mensajes breves, concretos y sencillos que vayan al grano de las cuestiones.

- *Good*: Bueno. Es difícil que algo que no está justificado por unas bases conceptuales sólidas tenga visos de supervivencia. Por este motivo, la brevedad, la concreción y la sencillez no deberían estar nunca reñidas con la calidad, el rigor y la profundidad. Aportar valor es la esencia de cualquier proyecto.

- *Management*: Gestión. A menudo surge un cierto divorcio entre teoría y práctica, ya que los planteamientos de la ciencia están demasiado alejados de los problemas que acaecen en las trincheras del

negocio. Las personas reclaman directrices útiles y prácticas que pueden poner en acción de manera inmediata más allá de la fría teoría.

Por este motivo, el libro responde a *píldoras breves, prácticas y de valor* para:

- La gestión de organizaciones (*management*): donde se abordan aspectos relativos al liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, diversidad, emprendimiento, ética o creatividad, entre otros.

- La gestión de uno mismo (*self-management*): donde se tratan temas como la felicidad, el optimismo, la envidia, el valor de la amistad, la importancia de la autenticidad o la gestión del fracaso, entre otros.

Concepto	Descripción	Solución
▪ FAST	Rápido	Brevedad
▪ GOOD	Bueno	Calidad
▪ MANAGEMENT	Gestión	Utilidad

En definitiva, *Fast Good Management* es una idea, un concepto y una filosofía de vida plasmada en un libro que pretende responder al entorno que vivimos y así poder satisfacer mejor las necesidades actuales del mundo empresarial, en particular, y de las personas, en general.

El mundo ha cambiado mucho durante las últimas décadas en todos los ámbitos. Algunas de las tendencias que hemos venido experimentando en este tiempo son:

1. Intoxicación: intoxicación por exceso de información (blogs, webs, podcasts, vídeos, redes...) que exige ‘curación de contenidos’ como factor determinante para ahorrar tiempo, esfuerzo y energía a las personas, y así facilitar y acelerar el aprendizaje.
2. Cambio: todo tiene una fecha de caducidad más corta. La vida media de una empresa en 1940 era 60 años, en la actualidad es de 15 años a nivel mundial, y en España no llega a los 10

años. Además, el 85% de las empresas no alcanza el séptimo año de vida.

3. Velocidad: cada 60 segundos (según datos de 2018) se producen alrededor de 187 millones de correos electrónicos, 3,7 millones de búsquedas en Google, se envían 481.000 tweets, se realizan 973.000 conexiones (login) en Facebook o 4,3 millones de vídeos son reproducidos en Youtube, por dar sólo algunas cifras. Se estima que el conocimiento se duplica cada dos años.
4. Complejidad: un mundo menos lineal, donde los efectos son producto de múltiples causas, lo que hace que la multidisciplinariedad (profesionales de diferentes campos del conocimiento), la multiculturalidad (personas de diferentes países y culturas) y la interdependencia sean aspectos claves a gestionar.
5. Hiperconectado: internet y el mundo de las redes sociales han difuminado las fronteras de espacio y tiempo. Cualquier noticia en un lugar del planeta es conocida al instante en el otro extremo del mundo.
6. Globalización: cualquier producto, servicio o acontecimiento es capaz de estar presente en todos los rincones de la Tierra en poco tiempo. Lo hemos podido vivir recientemente con la pandemia del Covid-19. Un hecho surgido en un país concreto se ha propagado a la velocidad de la luz por el resto de países del mundo dejando ‘tocada’ a la economía mundial.
7. Transparente: dado que todo se sabe más y más rápido, engañar se ha vuelto más complicado, por tanto, los valores, la integridad y la ética son factores estratégicos tanto a nivel personal como empresarial.
8. Digital: menor dependencia de la presencia física y espacial que agiliza los procesos de decisión-acción, y por tanto, la eficiencia y productividad. Ello ha dado lugar a la proliferación de profesionales *knowmad*, nómadas del conocimiento (know: conocimiento; mad: nómada).
9. Colaborativo: la negocios los hacen las personas y las personas interactúan a través de las relaciones. Las redes

sociales facilitan crear, mantener y expandir nuestros contactos a gran escala para generar negocio. El networking 2.0 permite complementar, mejorar y potenciar el networking 1.0 ya que suple las carencias de éste: espaciales, temporales y económicas.

10. *Learnability*: esto es, capacidad de aprendizaje constante. El filósofo José Antonio Marina lo expresa con estas palabras: «Toda persona, toda empresa, toda institución para sobrevivir necesita aprender al menos a la misma velocidad con la que cambia el entorno. Y si quiere progresar, tiene que aprender con más velocidad». De hecho, uno de los últimos libros de Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía, lleva por título *Creating a learning society*. No cabe duda que vivimos en la era de las 3 Ls: *Lifelong Learning*.

Todas estas tendencias –y otras muchas más– han configurado un mundo que ha venido a denominarse VUCA o HiperVUCA (en inglés: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) que obliga a modificar y cambiar unos hábitos por otros, y donde la flexibilidad y el aprendizaje constante se han convertido en las mejores armas del profesional del siglo XXI.

En este mundo VUCA es donde más sentido tiene la filosofía *Fast Good Management* a través de píldoras breves, prácticas y de valor. El concepto lo desarrollé en 2011, y ahora, en esta edición revisada y actualizada, cobra aún más relevancia.

Yogacharya B.K.S. Iyengar, uno de los maestros de yoga más conocidos, decía:

«El cambio no es algo que hayamos de temer. Al contrario, es algo a lo que hemos de dar la bienvenida. Sin cambios nada en este mundo crecería o florecería, y nadie en este mundo avanzaría para convertirse en la persona que está llamada a ser».

Francisco Alcaide Hernández
Madrid, junio 2020

1

ADVERSIDAD

¿Quién sabe lo que los problemas pueden hacer por ti?

Es una premisa recogida en el *Manifiesto Vikingo*: «¿Quién sabe lo que los problemas pueden hacer por ti?». Una filosofía no escrita plasmada en el libro con el mismo título de Steve Strid y Claess Andréasson que aboga por una nueva forma de dirigir las empresas basada en la estrategia y gestión que hicieron los vikingos para obtener sus riquezas y que muchas empresas escandinavas –IKEA, Absolut, Lego, H&M, Ericsson o Volvo, entre otras– han llevado a cabo marcando tendencias en todo el mundo.

Una de las claves de esta manera de entender la vida y la empresa es que muchas veces los problemas pueden ser nuestros mejores aliados. Por ejemplo, el diseño por parte de IKEA de sus propios muebles se produjo como consecuencia del boicot al que fue sometida por los proveedores suecos en 1955. Sin aquella difícil circunstancia para la empresa, el gigante del mueble tal vez no sería la empresa que es hoy día cuya presencia alcanza a más de treinta países.

La adversidad no es plato de buen gusto para nadie, pero antes o después toca a las puertas de todas las casas. Es inevitable. A menudo, sin embargo, la diferencia entre unas personas y otras no reside tanto en los problemas que tenemos que afrontar (realidad *objetiva*) como en la forma en que respondemos a los mismos (realidad *subjetiva*). Mientras algunas personas se hunden, otras salen fortalecidas convirtiendo las dificultades en crisis de crecimiento y madurez.

Hellen Keller (1880–1968) en *El mundo donde vivo* (1910) escribe: «El mundo está lleno de sufrimiento, pero rebosa de perso-

nas que lo han vencido y en su lucha descubrieron algo valioso». Keller se quedó ciega y sorda al poco tiempo de nacer, y gracias a la ayuda de su institutriz, Anne Sullivan, aprendió a escribir, leer y comunicarse. Fue a la Universidad de Radcliffe y se graduó con honores. Publicó su primer libro en 1902 con el título *La historia de mi vida* y fue una activista política destacada. Siempre con espíritu positivo afrontó los reveses que le tocó vivir como un acicate para su desarrollo personal.

Hay otros muchos ejemplos actuales dignos de mención. Nick Vujicic (Melbourne, 1982) es un chico australiano sin extremidades de brazos y piernas que gracias a sus ganas de vivir realiza un sinfín de actividades. Siempre quiso ser independiente y vivir una vida completa, lo que le ha llevado a desarrollar todo tipo de estrategias para valerse por sí mismo: aprendió a escribir usando los dos únicos dedos de su pie izquierdo; a usar el ordenador con el método *heel and toe*; y a contestar al teléfono, entre otras muchas tareas. «Mi motivación es vivir la vida», decía en una ocasión. Hoy viaja por muchos rincones del mundo impartiendo conferencias sobre cómo superar la adversidad y sus vídeos en Youtube han sido vistos por millones de personas. En 2005 fundó la organización *Life without limbs* y ha participado en el cortometraje *El circo de la mariposa* (2008), además de haber publicado varios libros.

Liu Wei (Beijing, 1987) es otro joven chino que toca el piano con los pies después de que a los diez años le tuviesen que amputar los brazos tras sufrir una descarga eléctrica cuando jugaba con sus amigos al escondite. «Nadie dice que el piano debe ser tocado con las manos», señalaba durante su presentación en el programa *China's Got Talent*. Y añadía: «La gente como yo sólo tiene dos opciones. Una es abandonar mis sueños, lo que me llevaría a una rápida muerte, y la otra es luchar sin brazos para vivir una vida extraordinaria». Después de su participación en el *talent show* interpretando el clásico *Mariage D'amour* de Richard Clayderman, el jurado dice: «Creo que todos nosotros, mientras te escuchamos tocar, pensamos que no deberíamos quejarnos de nada en nuestras vidas».

En España también tenemos un caso destacable. Albert Casals (Barcelona, 1990) se mueve en silla de ruedas desde los ocho años

cuando una leucemia le dejó parapléjico. Desde niño su pasión era conocer mundo y ya con catorce años empezó a viajar en solitario y sin apenas dinero. Sus ruedas han pisado más de veinticinco países de Europa, Asia y América Latina, y durante esta aventura le ha pasado de todo: ha dormido en barcos abandonados y en islas desiertas; ha tenido que reparar su silla de hierro con cinta adhesiva para seguir adelante; ha tenido que sortear huracanes y ha viajado con contrabandistas. Todo ello lo describe en su libro *El mundo sobre ruedas* (2009), un emotivo relato en el que explica su filosofía de vida: el *felicismo*. Allí dice: «Lo único que importa es ser feliz. Nada más que eso. Todo lo demás sobra. El *felicismo* sólo te dice que enfoques tu vida en la búsqueda de la felicidad».

Pero no hace falta acudir a ejemplos tan extremos como el de Keller, Vujicic, Wei o Casals. Todos conocemos a personas cercanas que han luchado titánicamente contra un cáncer, que han resistido la pérdida de algún hijo, que han tenido accidentes de tráfico graves o que han visto quebrar sus empresas. Todos ellos son héroes desconocidos, gente anónima para la mayoría de nosotros que ha sabido lidiar con momentos complicados a lo largo de su vida.

¿Qué beneficios puede aportar la adversidad?

▪ *La adversidad sirve en ocasiones para despertar talentos ocultos.* Desde la comodidad de la rutina es muy complicado desafiar a nuestros límites. Sin embargo, cuando nos vemos obligados por las circunstancias a salir de la zona de confort por la que nos movemos habitualmente, muchas cualidades y habilidades que no habían tenido la posibilidad de manifestarse lo acaban haciendo descubriendo así parcelas de nosotros mismos que desconocíamos. Muchas veces los límites no son sino miedos anclados en el inconsciente que nos debilitan e impiden sacar lo mejor que llevamos dentro. Santiago Álvarez de Mon, en su libro *Desde la adversidad* (2003) escribe: «La adversidad nos saca del tedio y la rutina, nos espabila con sus preguntas y exigencias, y nos urge a responder con celeridad y firmeza. También nos protege de la vanidad y la auto-complacencia, impidiendo que nos deslicemos por la fina resbaladiza pendiente del aburguesamiento».

▪ *La adversidad ayuda a veces a encontrar el sentido de la vida.* En su libro *Nada es imposible* (2002) Christopher Reeve, el actor neoyorkino protagonista de *Superman* (1978), cuenta su experiencia vital después de que en mayo de 1995 quedase paralizado de cuello para abajo tras una caída de caballo durante una competición. Allí relata: «Desde muy joven busqué un significado de espiritualidad en mi vida y nunca lo hallé. Al final, tuve que sufrir un accidente y perder el uso de casi todo mi cuerpo para encontrar la respuesta». Y prosigue: «Mi identidad y mi autoestima habían estado siempre basadas en el mundo físico. En un instante la parálisis creó en mí un vacío indescriptible. Siguiendo el consejo de mi familia y amigos creyentes, traté de rezar, pero no sentía ningún alivio, ni conectaba lo más mínimo con Dios. Me angustiaba pensar que no era capaz de sentir la más mínima conexión con algún poder superior. Finalmente decidí no atormentarme más. Con el paso de los meses me di cuenta de que mi espiritualidad se reflejaba en cómo me comportaba con quienes me rodeaban. Al final descubrí el sentido de mi espiritualidad en las palabras de Abraham Lincoln: ‘Cuando hago el bien me siento bien; cuando hago el mal me siento mal. Esa es mi religión’».

▪ *La adversidad enseña a valorar todo lo que se tiene y a ser agradecido.* El gran pecado que cometemos –todos, me atrevería a decir– es que, como apuntaba Shakespeare (1564–1616), «sufrimos mucho por lo poco que nos falta y disfrutamos muy poco de lo mucho que tenemos». Y así se nos escapa la vida. Casi siempre a la valoración de algo se llega desde su ausencia. Es triste, pero cierto. Son las paradojas y contradicciones de la vida. Después de pasar una época dura y sortearla con éxito, la mayoría de las personas suele saborear la vida de otra manera, más intensamente, apreciando cada instante y disfrutando de todos esos placeres cotidianos *sin importancia* que a menudo pasamos por alto. En la película *¡Viven!* (1993) que reproduce el accidente aéreo en 1972 de un equipo uruguayo de rugby en la Cordillera de Los Andes, donde tuvieron que permanecer durante más de dos meses en condiciones imposibles –temperaturas de hasta 40 grados bajo cero, escasez de alimentos, carencia de medios, enfermedades o aludes–, hay una escena (minutos 86–90) que refleja perfectamente esta idea. Después de muchos días perdidos en la montaña, tres de los chicos –Canessa, Antonio y Nando– emprenden la búsqueda de la cola del avión para intentar

hallar la batería que les permita conectar la radio y ponerse en contacto con la civilización. En esta aventura, encuentran una maleta que supondrá una alegría mayúscula al ver que hay dentro bombones, jerseys, calzoncillos limpios, pasta de dientes y un «tebeo que no he leído», dice Canessa. ¡Cuánto tenemos y qué poco sabemos valorarlo!

▪ *La adversidad enseña a vivir el presente y a cultivar los afectos.* He tenido la oportunidad de compartir conversación con personas que han pasado por situaciones extremas en las que la frontera que separaba la vida de la muerte era mínima. Tres de ellos son: Gustavo Zerbino, William Rodríguez y Jorge Valdano. El primero, superviviente del comentado accidente aéreo de Los Andes; el segundo, la última persona en salir con vida del World Trade Center el 11-S de 2001. Willy era el encargado de la limpieza de los 110 pisos del edificio; y el tercero estuvo a punto de perder la vida cuando el helicóptero en el que viajaba se estrelló en México. A todos ellos les pregunté qué habían aprendido de aquella experiencia y todos ellos coincidieron en dos aspectos:

1. La importancia de vivir el presente: es decir, de exprimir cada instante como si fuese el último. Gustavo Zerbino me contaba su experiencia: «Después de lo que ocurrió en las montañas, lo más importante es la pasión que pongo en todo lo que hago. En la cordillera cada minuto era el último y en esa situación vives con mucha pasión. Por desgracia, en nuestro día a día vivimos como una mosca entre dos paredes, preocupados el 80% del tiempo por el pasado y el futuro. Hay que vivir el único momento en el que podemos tomar acción, el presente. El pasado y el futuro son dos estados que nos paralizan. El primero nos angustia porque no lo aceptamos; el segundo nos produce intranquilidad porque no lo controlamos. El hombre escapa al presente porque le tiene miedo».

2. La importancia del afecto: está bien pensar en el dinero, los proyectos y la empresa, pero como me decía William Rodríguez, «lo realmente importante en la vida es el amor: a quién quieres y quién te quiere; tus familiares y tus amigos». Jorge Valdano también me apuntaba este extremo: «Cuando vives una situación tan extrema como la mía en México, sacas algunas evidencias; una de ellas es que no hay nada más importante y eficaz que el afecto. Cuanto más

dura es la vida, más se repara en él. El afecto es el mejor reconstituyente que existe». El psicólogo David Myers en su libro *La búsqueda de la felicidad* (1992) dice: «Con independencia de que sean jóvenes o viejos, hombres o mujeres, ricos o pobres, de Oriente o de Occidente, cuando se les pregunta qué es lo que más felices les hace, cuatro de cada cinco responden que sus relaciones con las personas que aman».

▪ *La adversidad sirve para sacar la parte más noble de cada individuo.* En un mundo hipercompetitivo, la mejor versión del ser humano pasa muchas veces desapercibida. Sin embargo, cuando uno se ve al borde del precipicio y la sensibilidad está a flor de piel, casi siempre la bondad humana suele emerger de lo más profundo de cada persona. La adversidad toca la fibra de la gente, y frente a la filosofía de Hobbes de que *el hombre es un lobo para el hombre* también se empieza a considerarse la filosofía de Rousseau de que *el hombre es bueno por naturaleza*. En cierta ocasión escuché a Álvaro González-Alorda, autor de la obra *Los próximos 30 años* (2009), contar la historia de *El último abrazo*. Dice así:

«‘Le quedan tres meses, prepare sus despedidas, ésta será su última Navidad’, –le dijo el doctor. Y al salir del hospital caminó sin rumbo durante horas hasta que se refugió del frío en una cafetería. Sobre la mesa de madera vieja sacó su libreta y escribió los nombres de sus amigos íntimos. Eran cuatro. A continuación trazó una línea. Y siguió con la lista de los amigos *a secas*. Eran dieciséis. Trazó otra línea y siguió con los amigos antiguos, de los que no sabía nada desde hace años. Logró recordar a nueve. Trazó otra línea y pidió otro café. De repente, vino a su memoria un nombre que debería haber estado en la primera lista, pero cuya amistad se rompió años atrás por una ridícula discusión. Lo escribió con trazo tembloroso y tuvo que respirar hondo para sosegar la inquietud repentina que le embargó. A la mañana siguiente, partió en busca del último nombre de la lista. Cruzó el océano, llamó al timbre y le dio un abrazo. Cuando regresó, el doctor le citó con carácter urgente en la consulta: ‘Ha habido un error en los análisis, usted no tiene cáncer, le ruego que acepte mis disculpas’. Y para sorpresa del doctor, él las aceptó dándole las gracias y un abrazo».

El holandés Jil Van Eyle –asistente personal de Frank Rijkaard durante su etapa como entrenador del F.C. Barcelona– es conocido por su atractivo proyecto Teaming (www.teaming.info), una idea

basada en el principio de que muchas microdonaciones en apariencia insignificantes, todas ellas sumadas generan una gran aportación económica. Sin embargo, su pasado profesional y personal es menos conocido para el gran público. Lo describe en su obra *Cómo dejé de ser un idiota* (2010). Su infancia fue difícil, su padre abandonó a la familia y con quince años ya estaba trabajando. Entonces se prometió que antes de los treinta años tendría un Porsche, algo que consiguió con veintiocho años tras trabajar en varias compañías y posteriormente poner en marcha una empresa de transporte de pasajeros *non-stop* por Europa: CityZap.

Ejecutivo agresivo, le daban igual los medios y lo único que le interesaba eran los fines: dinero, lujo y fama. Y lo tenía todo. Su nómina era atractiva, salía en los medios de comunicación como empresario de éxito y llevaba un tren de vida notable: viajes en *business*, hoteles cinco estrellas y fiestas con glamour. Sin embargo, CityZap empezó a tambalearse debido a unas licencias no concedidas y entró en bancarrota. El varapalo fue grande, aunque como *tipo duro*, pronto consiguió colocarse en un buen puesto en Riu Hoteles y seguir ascendiendo. Nada se le resistía. Entonces llegó el *wake up call*. En 1998 nació su hija Mónica con una grave enfermedad: hidrocefalia. Sorda, casi ciega, sin apenas movilidad en las extremidades inferiores y con capacidades mentales de un bebé recién nacido, aquello fue una bofetada de la vida que le cambió totalmente su forma de ver el mundo. Empezó a percibir cómo muchas enfermeras y médicos trataban a su hija con una delicadeza exquisita y por un salario mucho menor a lo que cobraba su secretaria. Igualmente empezó a darse cuenta de la enorme labor que muchos voluntarios de fundaciones y ONGs hacen todos los días. Se cumplía el *Omnia in bonum*: todo ocurre para bien. Aunque nos cueste descubrirlo, muchas veces el Universo envía regalos envueltos en forma de problemas. Su hija era un presente para dar sentido a su vida, algo que todavía quedó más confirmado tras leer el libro *Las voces del desierto* (1991) de Marlo Morgan, en el que se relata cómo los niños que nacen con enfermedades graves son considerados una bendición.

▪ *La adversidad sirve para afrontar el futuro con menos miedo.* Cuando uno pasa por una situación límite y es capaz de capearla, luego los problemas son menos problemas. Todo tiene otro cariz.

Uno ha desarrollado anticuerpos que le permiten afrontar los virus de la vida con más serenidad y eficacia. De algún modo, la adversidad bien gestionada refuerza la autoestima que no es sino control de la situación. Pase lo que pase uno siente que tiene los recursos y las capacidades para hacerla frente. Se mira a los acontecimientos con más confianza. En la película *El hijo de la novia* (2001), del director Juan José Campanella, y con Roberto Darín, Héctor Alterio y Norma Aleandro en el reparto, hay una escena (minutos 48–50) que refleja de manera nítida esta idea. Juan Carlos (Eduardo Blanco), es un amigo de la infancia de Rafael con el que no se ve desde hace muchos años. Tras el reencuentro con éste, le explica las graves penurias por las que ha pasado, y en un momento determinado dice:

– Cuando vos sabe que nada de lo que te pase va a ser peor de lo que te pasó, te da un cierto poder... Yo ya no me preocupo por nada.

▪ *La adversidad sirve para conectar con el lado espiritual de la vida.* En momentos en los que se ve todo perdido, cualquier persona –incluso los más escépticos– intenta aferrarse a un hilo de esperanza. La fe es creer en aquello de lo que no se tiene evidencia. En la comentada cinta de *¡Viven!* la presencia de Dios –y no nos referimos a un Dios católico, budista o de otro tipo, sino a algo más allá del mundo material, tangible y visible, a una inteligencia divina superior que nos protege– es una constante a lo largo de todo el largometraje. Hay situaciones que sólo son soportables con una buena dosis de fe, de otro modo es fácil derrumbarse. Las palabras de Carlitos (Bruce Ramsay) al comienzo del metraje así lo expresan:

– Al enfrentarte a la soledad sin una cosa material que la prostituya, te elevas a un plano espiritual en el que yo sentí la presencia de Dios. Existe ese Dios que me inculcaron en la escuela, y existe el Dios que está oculto por todo lo que nos rodea en esta civilización. Ese es el Dios que yo encontré en las montañas.

Más adelante, el propio Carlitos, el más religioso de la pandilla, afirma en un momento de debilidad:

– Siento que Dios cuida de nosotros, ¿lo notáis?

– Yo sí lo siento –contesta otro.

▪ *La adversidad sirve muchas veces para encontrar nuestra vocación.* En ocasiones, lo mejor que le puede ocurrir a una persona

es aquello que jamás hubiese deseado que le ocurriese. Un despido, por ejemplo, puede ser el revulsivo que necesitábamos, ya que gracias a esa decisión de la empresa que nos parece tremenda, es el comienzo de un nuevo viaje que en otras circunstancias nunca habiésemos emprendido. Pascal afirmaba que «la desgracia descubre al alma luces que la prosperidad no llega a percibir». Parece que las crisis actúan a modo de *despertador vital*. Casi nunca el hombre cambia por iniciativa propia, sólo se pone en movimiento cuando todo tiembla alrededor. En cierta ocasión me decía el psiquiatra Enrique Rojas: «Parece una paradoja pero la frustración es necesaria para la modulación de la personalidad. Es la piedra de toque de la madurez. En el triunfo uno se emborracha de sí mismo mientras que el sufrimiento sirve para entender qué significa el arte de vivir».

▪ *La adversidad sirve para distinguir lo esencial de lo accidental.* Nos deja desnudos ante nosotros mismos y nos obliga a hacer balance de nuestra vida, a distinguir lo importante de lo secundario. También la cinta *El hijo de la novia* nos sirve aquí de ejemplo. Rafael (Ricardo Darín) es un empresario de 42 años que sólo vive para su negocio, un restaurante familiar de comida italiana que no pasa por uno de sus mejores momentos y que le trae de cabeza. Las otras facetas de su vida –hija, pareja, amigos– las tiene un poco abandonadas. Su madre Norma –que padece Alzheimer– no recibe su visita desde hace más de un año; y su padre de 83 años, Nico Belvedere, que vive sólo hace tiempo, tampoco recibe ninguna atención por su parte. Su vida es bien descrita por uno de los directivos de la multinacional Marchioli Internazionale, que quiere comprar el negocio:

– A usted le veo corriendo detrás de los proveedores, corriendo detrás de los clientes, corriendo detrás de los empleados... Como una especie de maratón... ¿Sabe cómo lo veo? No se ofenda: lo veo como a esos malabaristas chinos que van corriendo de palo a palo para que no se le caigan los platos.

Un ataque al corazón –las lecciones que se extraen de las crisis son inigualables– le servirá para replantearse muchas cuestiones y dar prioridad a otra escala de valores antes que a sus asuntos empresariales. En un momento de sinceridad en el hospital, Rafael se confiesa:

– No puedo más (...); tanto preocuparme por todo el mundo. Tanto laburo para ser alguien. Al final, lo único que tengo es un restaurante que no le interesa a nadie...

En resumen, la adversidad nos visita a todos. Por ello, como dice Bill George, Profesor de la Harvard Business School y autor de *7 lessons for leading in crisis* (2009): «Jamás desaproveches una buena crisis». Puede ser una gran oportunidad para que la verdadera transformación ocurra. No se trata de alegrarse de las dificultades que nos ocurren sino de darles un sentido. Un proverbio holandés lo expresa así: «No puede impedirse el viento pero pueden construirse molinos». El autor de *Tus zonas erróneas* (1976), Wayne W. Dyer, también nos deja una interesante reflexión: «La esencia de la grandeza radica en la capacidad de optar por la propia realización personal en circunstancias en las que otras personas optan por la locura».

Del autor del bestseller 'Aprendiendo de los mejores',
el libro más vendido de management de un autor español

FAST GOOD MANAGEMENT es un concepto que pretende responder al entorno VUCA en el que vivimos:

- **FAST:** Rápido. La tecnología, por un lado, y la fuerte competencia, por otro, hacen que todo cambie a gran velocidad y obligan a actuar con mayor agilidad. En este contexto, se demandan más que nunca mensajes *breves, concretos y sencillos* que vayan al grano de las cuestiones.
- **GOOD:** Bueno. Es difícil que algo que no está justificado por unas bases conceptuales sólidas tenga visos de supervivencia. Así, la brevedad, la concreción y la sencillez nunca deberían estar reñidas con la *calidad, el rigor y la profundidad*.
- **MANAGEMENT:** Gestión. A menudo surge un cierto divorcio entre teoría y práctica, ya que los planteamientos de la ciencia están demasiado alejados de los problemas del día a día. Por ello, las personas reclaman directrices *prácticas* y útiles que pueden poner en acción de manera inmediata.

En definitiva, **FAST GOOD MANAGEMENT** es una filosofía que ofrece píldoras breves, prácticas y de valor para el desarrollo personal y el liderazgo. Muchos y variados son los temas tratados aquí: felicidad, motivación, creatividad, autenticidad u optimismo, entre otros.

www.fastgoodmanagement.es

«En un mundo VUCA, la capacidad
decir *mucho* con *poco* es crítica.»

Francisco Alcaide



5 800062 109490