

Las 15 enfermedades del empresario

● POR CARLOS CONZÁLEZ, CAPELLÁN DEL IEEM

A mediados de marzo se difundió una entrevista a Franco Macri, padre del presidente de la República Argentina, en la que, consultado sobre si dirigir una empresa puede compararse con manejar un país, señaló que “casi no hay diferencia. Los elementos están todos, la magnitud es la que cambia. Un país es una empresa, si no sabés conducir una empresa no sabés conducir un país”.

Esta afirmación se ofrece para muchos matices; pero en el fondo lleva a preguntarse sobre las condiciones de un auténtico liderazgo en las organizaciones. Me traje a la memoria un memorable discurso que el papa Francisco pronunció el 22 de diciembre de 2014 (disponible en www.vatican.va), sobre las 15 “enfermedades” de la Curia Vaticana, que es el conjunto de los órganos centrales de gobierno de la Iglesia católica.

Tan sugerente y completo fue ese diagnóstico que, poco después, Gary Hamel, conocido experto en temas empresariales, lo recogió en Harvard Business

Review: “The 15 Diseases of Leadership, According to Pope Francis” (12 abril 2015), advirtiendo que estos males señalados por el papa “son un peligro para todo líder y toda organización, y pueden afectar a nivel individual y comunitario”.

Gary Hamel, que no es católico, resume el núcleo del discurso del Papa del siguiente modo: “los líderes son susceptibles de adquirir enfermedades debilitantes, incluidas la arrogancia, la intolerancia, la miopía, la mezquindad. Cuando esas enfermedades no se tratan, la organización se debilita. Para tener una iglesia saludable, necesitamos líderes saludables”.

Hamel reconoce que, “a través de los años, he escuchado a decenas de expertos en administración enumerar las cualidades de grandes líderes. Pero es raro que hablen claramente sobre las ‘enfermedades’ del liderazgo. El papa es más directo.

Él entiende que como seres humanos somos proclives a ciertas cosas, no todas nobles”; y agrega

que “el consejo del papa es relevante a los líderes en todo el mundo”.

Recomiendo vivamente la lectura directa del texto del papa Francisco. Por la escasez de espacio, a continuación resumiré sucintamente esas 15 enfermedades, con el lenguaje más corporativo del artículo de Hamel que, por otra parte, se ciñe estrictamente a las ideas del papa, sin añadir aportes propios.

1. Pensar que somos inmortales, inmunes o de alguna forma indispensables. “El líder de un equipo que no es crítico consigo mismo y que no está al día con las cosas, que no busca adecuarse, es un cuerpo enfermo”, padece una “patología del poder que viene de un complejo de superioridad, de un narcisismo que mira apasionadamente la propia imagen y no ve el rostro de los otros, especialmente los más débiles y los más necesitados. El antídoto a esta plaga es la humildad, para decirlo más sentidamente: ‘soy simplemente un servidor. He hecho lo que era mi deber’”.

2. Otra enfermedad es el excesivo “busyness” (operosidad; en el discurso original el papa acuña el neologismo “martalismo”, refiriéndose a Marta, la hermana de Lázaro, a la que Jesús reprocha su activismo excesivo). Afecta a los que están inmersos en el trabajo y se niegan la oportunidad del descanso; conduce al estrés y a la agitación. “Un tiempo de descanso para los que han completado su trabajo es necesario, obligatorio y debe ser tomado seriamente: pasando tiempo con la familia y respetando los feriados (festivos) como momentos para recargarse”.

3. La “fossilización” mental y espiritual. La padecen líderes de corazón de piedra y “torticolis”, dice el papa. “Aquellos que con el tiempo pierden su serenidad interior, ya no están alertas ni son desafiantes, y se esconden bajo una pila de papeles, convirtiéndose en administradores de papeles y no en hombres y mujeres de compasión. ¡Es peligroso perder la sensibilidad humana que permite llorar con los que lloran y alegrarse con los que se alegran!”.

4. La excesiva planificación y el funcionalismo. Aquel líder que planea todo hasta el último detalle y cree que con el planeamiento perfecto las cosas estarán en su lugar. Ese líder, para el papa y para Hamel “se vuelve un contador o un administrador de una oficina. Las cosas deben prepararse bien, pero sin caer en

la tentación de eliminar todo tipo de espontaneidad, que es siempre más flexible que cualquier planeación humana”.

5. La enfermedad de la mala coordinación. Se evidencia cuando “los líderes pierden el sentido de comunidad entre ellos” y el cuerpo “pierde su funcionamiento armonioso y su equilibrio”. “Sus miembros no trabajan juntos y pierden el espíritu de camaradería y de trabajo en equipo”.

6. El “Alzheimer” en el liderazgo. “Consiste en perder la memoria de los que nos nutrieron, fueron nuestros mentores y nos apoyaron en nuestro camino”.

7. La enfermedad de la rivalidad y la vanagloria. “Cuando las apariencias, nuestras gratificaciones y nuestros títulos se convierten en el objeto primario de la vida, nos olvidamos de nuestro deber fundamental como líderes”, advierte Hamel y recuerda que los líderes tienen que mirar no solo sus propios intereses sino también los intereses de los demás.

8. La esquizofrenia existencial de los que viven una doble vida. “El fruto de la típica hipocresía del mediocre y del vacío progresivo emocional que ningún logro o título puede llenar. Es una enfermedad que con frecuencia golpea a los que no están directamente en relación con los clientes y los empleados

‘ordinarios’ y se restringen a los asuntos burocráticos, perdiendo así contacto con la realidad, con la gente concreta”.

9. La enfermedad de los chismes, las murmuraciones y las habladurías. “Esta es una enfermedad grave que comienza simplemente o incluso con una pequeña conversación y toma a una persona, haciéndola ‘sembradora de mala hierba’ y en muchos casos, un asesino a sangre fría del buen nombre de los colegas”.

10. Divinizar a los jefes. “Enfermedad de los que adulan a sus superiores con la esperanza de ganar su favor. Son víctimas del carrerismo y del oportunismo, dan honores a personas (en vez de a la misión más amplia de la organización). Piensan solamente en lo que pueden obtener y no en lo que pueden dar, son personas de mente pequeña, infelices e inspiradas solo en su propio egoísmo letal”.

11. La indiferencia hacia los demás. Cuando el líder “piensa solo en sí mismo y pierde la sinceridad y la calidez de las relaciones humanas (genuinas)”.

“Cuando la persona con más conocimientos no se pone al servicio de los colegas que menos saben, cuando se aprende algo y se guarda solo para uno mismo en vez de compartirlo de una manera que ayude a otros, cuando por los celos o el engaño uno

se alegra por ver caer a otros en vez de ayudarlos o alentarlos”.

12. La cara de funeral. “Esta enfermedad se ve en las personas sombrías y adustas que piensan que para ser serios hay que poner cara de melancolía o severidad, y tratar a otros —especialmente a los que se considera inferiores— con rigor, brusquedad y arrogancia”. El buen líder ha de “esforzarse por ser cortés, sereno, entusiasta y alegre, una persona que transmita alegría por donde pasa”. “Un líder nunca debe perder el espíritu de humor, alegre e incluso autoirónico que hace a la gente amable especialmente en las situaciones difíciles. ¡Qué bien que hace una buena dosis de humor!”.

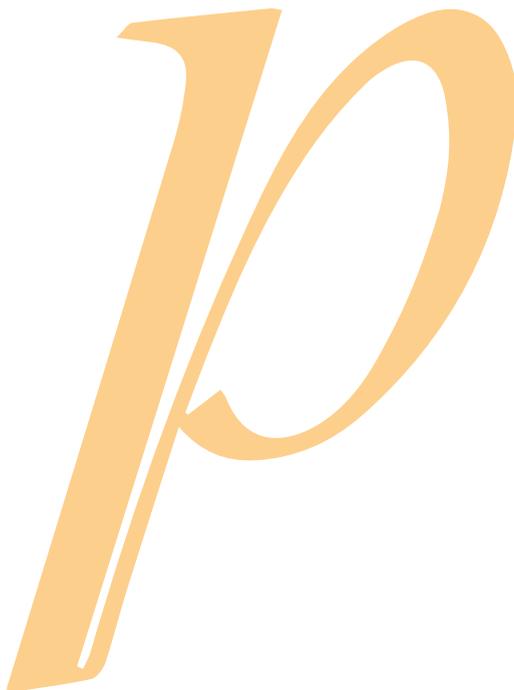
13. La enfermedad de la acumulación. Tratar de llenar un vacío existencial acumulando bienes materiales para sentirse seguro. “El hecho es que no vamos a poder llevarlos con nosotros cuando dejemos esta vida ya que ‘el sudario, la mortaja, no tiene bolsillos’ y todos nuestros tesoros nunca podrán llenar ese vacío. En vez de eso solo lo harán más profundo y más exigente. ¡Acumular bienes solo carga e inexorablemente aletarga el camino!”.

14. La enfermedad de los círculos cerrados. Cuando pertenecer a un grupo se hace más poderoso que la identidad compartida. “Con el paso del tiempo esclaviza a sus miembros y se

hace un cáncer que amenaza la armonía de las organizaciones y causa un gran daño, especialmente a los que tratamos como externos a los círculos”.

15. Finalmente: la enfermedad del provecho mundano o el exhibicionismo. Cuando “un líder convierte su servicio en poder y lo usa para ganar cosas materiales o para adquirir más poder. Esta es la enfermedad de personas que insaciablemente tratan de acumular poder y para este fin están dispuestas a engañar, difamar y desacreditar a otros, y que se ponen en exhibición para mostrar que son más capaces que otras”.

Con este inventario del papa, Hamel propone una especie de “examen de conciencia corporativo” para todo líder con preguntas como estas: ¿Me siento superior a los que trabajan para mí? ¿Demuestro un desbalance entre el trabajo y otras áreas de mi vida? ¿Confío demasiado en los planes y no lo suficiente en la intuición y la improvisación? ¿Fallo regularmente en darme cuenta de que me debo a mis mentores y a otros? ¿Siento mucha satisfacción en mis gratificaciones y privilegios? ¿Pongo mi propio éxito por encima del éxito de otros? ¿Fallo al cultivar un ambiente de trabajo alegre y divertido? ¿Soy egoísta cuando toca compartir premios y halagos? ¿Me comporto de forma egocéntrica con los que están a mi alrededor?



Sorprende leer en una publicación como Harvard Business Review un examen de conciencia tan profundo y lleno de espíritu cristiano como el que escribe Hamel, fruto de su amplia experiencia profesional en el estudio de las organizaciones y de una fecunda lectura, bien asimilada, del discurso del papa. Por otra parte, si nos preguntamos sobre el origen de ese discurso, conviene tener presente que, antes de ser elegido como sucesor de San Pedro, Jorge Mario Bergoglio fue el superior principal de la Compañía de Jesús (Jesuitas) en Argentina (en una época particularmente complicada) y, años después, arzobispo de

Buenos Aires. Dos cargos de amplia responsabilidad, en los que fue adquiriendo una invaluable experiencia, enriquecida por su meditación serena de los acontecimientos a la luz de su fe.

Reitero mi recomendación a leer el discurso original... o, al menos, repasar despacio y con espíritu sincero las 15 enfermedades señaladas en este artículo: seguramente encontraremos puntos para mejorar.



¡Una nueva generación de tickets!

Ahora, adicionalmente a los beneficios actuales, los Tickets Electrónicos tienen **más ventajas** para su Empresa.

Más practicidad

• Se evita la distribución y se reduce el trabajo administrativo de la empresa.

Más seguridad

• No requiere de custodia.

Más simplicidad administrativa

Mediante página web y call center podrá:

- Solicitar tarjetas
- Ver nómina de usuarios
- Activar tarjetas



www.edenred.com.uy | 2408 8080 int. 7207