

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

9 DE OCTUBRE DE 2015

OPTIMISMO CON REPAROS

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

En las convocatorias para directivos y entre otros muchos temas abordados, se siguen preconizando las emociones y actitudes positivas, la audacia y, en suma, el optimismo; son mensajes de aliento y motivación, con que se nos insta a todos a quedarnos con el lado más favorable, atractivo o ambicioso de las cosas. Desde luego, no se puede cuestionar lo adecuado de impulsar el afán de logro, la energía tras las metas y lo positivo en general, que bueno es todo ello. Sin embargo, algunas reflexiones veraniegas traemos a consideración del lector interesado, especialmente sobre algunas sombras de este optimismo tan aplaudido.

Sí, también en Twitter podemos encontrar sintetizados estos mensajes alentadores. Mi red es modesta, pero topo allí con los tuits correspondientes, típicamente formulados por consultores y *coaches*. Me suelen parecer acertados y oportunos aunque, leídos tantas veces, uno se detiene y reflexiona. Por ejemplo, he leído que no se ha de temer al fracaso, que se han de asumir riesgos, que el error es bueno porque permite aprender, que hemos de ser optimistas...

Siempre me quedo pensando que estas positivas ideas habrían de interpretarse debidamente y nunca con ligereza; que, sin perjuicio del mensaje, habrían de sintonizarse con la responsabilidad, la percepción de realidades, la prevención, el empeño en catalizar el éxito real (no aparente)... Equivocado o no, acabo llegando a que cada caso suele ser complejo y habría de analizarse con sus específicas singularidades; y asimismo a que los memes o recetas genéricas pueden constituir referencias, pero no han de justificar decisiones.

Entendido con amplitud, el optimismo viene a ser ciertamente la consigna en el mundo empresarial; tanto para establecer metas u objetivos (dimensión del futuro), como para evaluar situaciones cotidianas (dimensión del presente). Quizá el realismo se lo reservan los máximos líderes, que cuentan con más información; pero se diría que los subordinados han de ser, en general y de modo inexcusable, optimistas. Si alguno advirtiera repetidamente dificultades, inconvenientes o peligros, podría quedar a contracorriente y acaso ser pronto encasillado como pesimista o negativo.

Desde luego y como sostiene Daniel Goleman, una expectativa de éxito resulta más energizante que la desconfianza o el sensible temor al fracaso, que en cambio nos pueden bloquear. Este autor empareja el optimismo con la iniciativa, como también podemos vincularlo con la proactividad de que nos hablaba Covey, al desplegar sus hábitos para la efectividad. En definitiva, el optimismo parece emparentado con la seguridad y la confianza en nosotros y en los demás, con la iniciativa, con el entusiasmo, con el afán de logro...

Pero quizá esta tendencia perceptiva habría de conciliarse, como decíamos, con rasgos igualmente deseables en nuestro perfil profesional (bien entendida la profesionalidad). En alguna medida habríamos de moderar y modular, sí, el optimismo, caso de poder desplegarlo con fundamento. Ahora tengo en mente el gran chasco que nos llevamos todos en el último intento de hacer de Madrid sede olímpica: quizá no debimos sentirnos tan optimistas, aunque a ello nos instaran los gobernantes.

Volviendo a las empresas, recuerdo haber leído tiempo atrás que un empresario o directivo, refiriéndose a su particular visión de la dirección por objetivos, confesaba — era un decir— que pedía a sus subordinados 16, contando con que a lo sumo llegarían a 8 (andaba yo estudiando entonces lo que me parecía una cierta alteración-adulteración del sistema que defendió el maestro Drucker). Aquí cabrían diversas reflexiones, pero la cosa es que probablemente aquel directivo pedía a sus subordinados que fueran optimistas y no pesimistas.

Es tal el imperio del optimismo *oficial*, que algunos ejecutivos alardean de logros futuros, acaso ajenos a que los epinicios prematuros resultan sospechosos y parecen traer mala suerte. De hace ya unos diez o doce años recuerdo, por llamativo, el caso de una consultora de *e-learning* que proclamaba en notas de prensa una facturación de 30 millones de euros para dos años después, y luego se quedó, no en la mitad ni la tercera parte, sino en la quinta parte. O el caso de una conocida bodega de vinos de mesa que, también en los medios, proclamó que conquistaría el mercado estadounidense, que compraría bodegas riojanas, que llegaría a ser una de las mejores bodegas internacionales porque tenían “vino y talento”... Lo que supimos luego es que sus propietarios la vendieron tres años después, muy por debajo de lo que les había costado.

No sé yo si los ejecutivos de estos casos anteriores, tan aparentemente orgullosos de su gestión, se creían de verdad lo que con satisfacción proclamaban, o acaso ponían más empeño en aparentar que en ser, porque así les conviniera. Por cierto, siempre me he preguntado por qué se desaconsejan formalmente los excesos en la complacencia, y no se hace en la misma medida con los del optimismo; pero sigamos.

Todo esto es muy complejo, sin embargo y en más de un caso, antes de manifestarse o actuar vendría ciertamente bien pensar más y mejor las cosas, manejando toda la información disponible y sin perjuicio de la diligencia en la toma de decisiones. No siempre se acierta al decidir, y en más de un caso podría haber en el origen del error un exceso de optimismo, de audacia, de ambición (decisiones *alegres*, podríamos decir). Claro, llegado el caso, se suele acudir a lo de que la peor decisión es la que no se toma.

Tal vez se habría de contar siempre con al menos un realista-pesimista en cualquier proceso en marcha para analizar asuntos y decidir; un realista que como tal ejerciera y

fuera escuchado con atención. Las empresas son singulares y soberanas en su funcionamiento pero, si no hubiera pesimistas-realistas de natural, acaso alguien, como apuntaba Edward DeBono, podría ponerse ocasionalmente la gorra o sombrero de tal, y tratar de abrir así los ojos a los demás en caso necesario.

No son conductas iguales, pero el realista es ciertamente tomado a menudo por pesimista; no obstante, conviene ver las cosas como son y no como convenga. Desde luego, percibir las realidades con cierta precisión constituye una meta difícil de alcanzar, porque nuestros sentimientos, intereses y modelos mentales nos influyen; también porque nos suele faltar información, y asimismo porque algún grado de manipulación nos rodea casi permanentemente. En fin, son varias las razones por las que se nos puede escapar la realidad, aparte de los excesos de optimismo.

Sin duda, habiendo fundamento para ello hemos de ser cierta y moderadamente optimistas en nuestro desempeño profesional. Serlo, sí, con fundamento y no solo porque lo sea el ejecutivo correspondiente. El líder suele llevar el optimismo como gesto, como pose, y vamos sabiendo que no conviene fiarse mucho... Llegados a este punto ¿estamos hablando de la predicación del optimismo, o acaso de la manipulación que no pocos directivos despliegan sobre colaboradores o subordinados?

Las técnicas de manipulación *catalogadas* son muy diversas y acaso apuntan principalmente al refuerzo de la subordinación, el control de la voluntad y el incremento del rendimiento. Veamos: promesas, arengas, deudas de gratitud, encasillado de los subordinados en un determinado estereotipo, encargos trampa, cortinas de humo, filtrado de la información, imputaciones urdidas, etc. Quizá se aplican más fácilmente desde el cultivo del liderazgo y el optimismo. Bienvenidos estos dos postulados cuando contribuyen a la excelencia de la organización, aunque sabemos que también pueden extenderse en entornos de dudosa profesionalidad, al servicio de prácticas técnica o éticamente cuestionables.

No hay al decirlo perspicacia ni suspicacia: en efecto, son muchos los directivos, con o sin nimbo de líder, que manipulan a sus subordinados con fines y medios cuya calificación moral resulta muy desigual. Lógicamente es más sencillo hacerlo si no ponen pegos, si ven solo el lado positivo de las cosas, si se muestran optimistas. Acaso los mensajes alentadores a que me refería al principio en jornadas y conferencias, constituyen oportunos ecos de las arengas motivadoras que algunos primeros ejecutivos orquestan periódicamente en sus organizaciones para satisfacción de todos.

Hasta aquí estas reflexiones propias improvisadas; el lector tendrá las suyas, y habrá asentido o disentido ante estas líneas. Animémonos a compartir pensamientos al respecto, sin ánimo de imponer nuestras conclusiones; pero quizá convengamos en que procede cuidar más la inexcusable presencia de la prudencia y el realismo, en el reino

oficial de la audacia y el optimismo. Quizá algo que ver, todo esto, con la deseable profesionalidad de los directivos (mejorable en nuestro país, según los informes anuales del foro de Davos).

© José Enebral Fernández
© Know Square S.L.