



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

8 DE MAYO DE 2012

# UNA GESTIÓN A LA ESPAÑOLA

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del  
Autor y Know Square SL

Haciendo referencia a los “cambios necesarios en el estilo de vida y en las costumbres sociales y políticas que han conducido a la crisis”, decía hace semanas el cardenal Rouco: “Es necesario apartarse de la codicia, que da alas a la ilusoria identificación de la felicidad con la mera acumulación de bienes, a la búsqueda irresponsable del enriquecimiento rápido, así como a la cultura del endeudamiento exagerado que amenaza el presente y lastra a las generaciones jóvenes”. Puede que haya ciertamente rasgos culturales en nosotros, más visibles en los gestores de lo público y lo privado, que debamos revisar; quizá pueda hablarse, sí, de una “gestión a la española”.

Nuestro país viene estando en el punto de mira, y su gestión en entredicho. Los datos macroeconómicos, como también otras realidades, parecen señalar un prolongado desacierto estratégico y táctico en la gestión de los gobiernos, en unos y otros centros de poder. Hay en el entorno próximo otros países que suscitan igualmente reservas, pero habríamos de identificar bien qué nos distingue de aquellas otras naciones que saben prevenir y superar mejor las crisis. Todo esto es muy complejo, pero sin duda se abre espacio para la autocrítica colectiva.

Los españoles tenemos nuestra particular forma de ser, que se hace obviamente más patente cuando se tiene poder. Aunque contemos con casos de excelencia funcional, de sólida profesionalidad, de empresas y empresarios ejemplares, de gobernantes efectivos, también puede hablarse, en verdad y no poco, de una gestión objetable, de malos resultados, de un grado insuficiente de *professional management*, sea por falta de preparación técnica, o acaso a veces por mera inmoralidad. De entrada, parece faltar en ocasiones espíritu colectivo y visión de futuro, como sobrar afán de aparentar y de alcanzar resultados por la vía rápida. En verdad, hemos venido complicando el porvenir.

Insistiendo en lo idiosincrásico —sin perjuicio del heroísmo, la entrega o el sentido común a menudo tan visibles en este pueblo y en otros—, podemos advertir diferencias en actitudes, aspiraciones, sentimientos, creencias y valores incluso dentro de nuestras propias fronteras; pero, sobre todo y en conjunto, somos ciertamente distintos a los suecos, los alemanes, los japoneses, los ingleses, los suizos, los norteamericanos... Quizá, algunos de nuestros rasgos culturales habrían de ser potenciados y mejor aprovechados, como otros revisados y acaso neutralizados. Todo ello, a la vez que se procura mayor responsabilidad y acierto en la actuación desplegada por los gestores.

Curiosamente, en Internet aparecen varios artículos de patrón común, acaso coordinados, de título “*El Management español visto desde...*”. Los autores observan desde Argentina, Panamá y Puerto Rico, y en este último caso se llega a señalar un “*cabecilla intelectual*” de un supuesto “*management a la española*”. Aunque estos textos se refieren sobre todo a nuestra literatura y nuestra ciencia al respecto (a nuestros teóricos o pensadores en esta materia), parece poder hablarse, sí, de una singular gestión “*a la española*”, sin que tengamos obviamente por ello la exclusividad en las buenas y las malas prácticas.

Habríamos de identificar en detalle aquellos rasgos culturales —cultura o estilo de gestión— que nos distinguieran para mal, dentro del grupo de países industrializados y emergentes. No puede decirse que nuestro país solo valga “*para el flamenco y el vino tinto*”, y quien hace poco lo dijo (Richard Boucher, de la OCDE) no puede sostener racionalmente tal observación; pero sin duda nuestra imagen está tocada y la autocrítica parece precisa, al margen de opciones políticas.

Puede, sí, que nuestras diferencias más determinantes se hallen en los modelos mentales, en las creencias arraigadas y los valores vigentes; puede que, como también sostiene en ocasiones Antonio Garrigues, nos falte una buena dosis de pensamiento solidario, y los poderosos —en general, poco receptivos al *feedback* y menos dados a la autocrítica— pongan todo su empeño en la defensa del *statu quo*. Aquí parece, a veces y por otra parte, alimentar más un euro ganado con engaños, con privilegios, con abusos y malas artes, que dos ganados legítimamente (y claro, con trampas es más fácil ganar dinero).

Hace semanas, el presidente del gobierno afirmaba —suena bien, desde luego— que saldríamos de la crisis “*gracias a nuestro capital más importante, los españoles*”. Podemos, claro, estar de acuerdo en la dimensión de este capital humano nuestro, sabiendo, además y por ejemplo, que muchos de nuestros trabajadores cuentan con currículos muy sólidos, y hasta los deslucen a veces para aumentar sus posibilidades de contratación (en efecto, saber más que el jefe no resulta siempre ventajoso en nuestro país). Podemos estar de acuerdo, en efecto, pero lo cierto es que no todas las empresas conocen y aprovechan el potencial de los tenidos por simples “*recursos humanos*”; además, claramente se desaprovecha todo el inmenso potencial de los millones de desempleados.

Hay países que valoran mucho el capital humano y aun abren sus puertas para contar con mayor volumen; los hay grandes, medianos y pequeños, como Estados Unidos, China, Suecia, Alemania o Singapur. Estos países no tienen nuestros problemas de productividad, innovación y competitividad, aunque puedan tener otros. Hay en efecto quienes han entendido mejor las características de la era del saber y el innovar, y catalizan la idónea expresión profesional de sus personas. Acaso en España, como en otros pueblos con problemas similares, no siempre se produce esta precisa catálisis.

En la actividad empresarial parece a menudo detectarse una tendencia a obtener beneficios a corto plazo, a la compraventa de voluntades, a eludir impuestos y hasta presumir de ello, a desestimar cualquier idea o iniciativa que no sea propia, a valorar en los subordinados la obediencia o la complicidad, por encima de la inteligencia o la profesionalidad, a adulterar postulados y doctrinas, a defender la distancia nosotros-ellos en las organizaciones, a perpetuar privilegios al margen de toda solidaridad, al amiguismo y las influencias... Sí, se diría que alimenta más el beneficio, se celebra más, cuando se ha obtenido sorteando leyes o normas, engañando a alguien. En efecto, al estafador descubierto no parece avergonzarle tanto el delito, como, si acaso algo, precisamente el haber sido descubierto.

Cada persona es singular, pero nosotros, como todos los pueblos, presentamos en conjunto rasgos positivos y rasgos negativos. En sí mismo esto no importaría mucho, ni nos pondríamos tal vez de acuerdo al precisar qué nos distingue, para bien y para mal. Acaso lo importante es que corrijamos las desviaciones y adoptemos conductas que contribuyan en mayor medida a la prosperidad colectiva. Nadie es perfecto pero, en vez de actuar sobre lo imperfecto dándolo por sentado, puede que hubiéramos de trabajar la perfectibilidad. Sin dejar de ser nosotros, podemos ser más efectivos tras los logros colectivos. Una vez conseguido, habríamos de extender los límites de nuestra comunidad, es decir, de nuestra solidaridad.

Aludíamos párrafos atrás a la ciencia del *Management* en nuestro país, y es cierto que nuestros expertos, típicamente profesores en escuelas de negocios, han creado algunos modelos nacionales de gestión. En un libro de varios autores, editado por Élogos y Mind Value hace seis años, se denostaba la Dirección por Objetivos que propusiera Drucker —sistema que falazmente era vinculado al *taylorismo*—, y se proponía una “*Dirección por Hábitos*”, que contemplaba el cultivo de la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza, entre otros hábitos (puntualidad, buen gusto, buen humor...) al parecer esenciales. Quizá

nos falten virtudes cardinales, pero no habríamos de olvidar los resultados a conseguir a corto y largo plazo, en nuestro esfuerzo cotidiano.

Claro, también puede que nos sobren pecados capitales, y desde luego brilla en los medios, medida en millones de euros, la avaricia desmedida de algunos poderosos. Por otra parte, la atención de los dirigentes, más que orientarse a resultados, parece hacerlo en ocasiones a subrayar la superioridad total sobre los dirigidos. Aquí encajaría algún otro modelo nacional de gestión empresarial, que se despliega a partir de la premisa de que los trabajadores, incompetentes, no pueden hacer su trabajo sin un jefe-líder que los guíe, que los enseñe, que los motive, que esté bien preparado para *“lidiar con humanos”*; algo al parecer complicado esto último, debido —se viene a decir— a la condición humana.

Puede que gestionar a los españoles resulte difícil, pero, si así fuera, habría que preguntarse por qué. Acaso con gobernantes y directivos ejemplares, profesionales efectivos, prudentes y audaces según las circunstancias, que no ningunearan a los subordinados, todo sería más fluido y gratificante: hay muchos casos que lo demuestran. Sin embargo, cuando se da el cinismo corporativo, cuando la inmoralidad de los dirigentes resulta tan visible como su arrogancia, cuando dicen una cosa y practican otra, cuando se dan al aparentar y no tanto al ser, entonces ocurre que ciudadanos y trabajadores desperdician o dispersan su energía psíquica. Los poderosos califican de *“antisistema”* a los ciudadanos indignados, y prefieren la resignación a la indignación; pero el sistema, interpretado con amplitud, se halla ciertamente cuestionado, tanto como algunas conductas de gestión.

© José Enebral Fernández

© Know Square S.L.