

## PRÓLOGO DEL AUTOR

Hace más de diez años que deseaba escribir este libro. No lo he hecho porque, hasta ahora, no he tenido ni tiempo ni paz para ello. Entonces coescribí otro, *Liderando con emoción*, con un grupo de colegas y amigos. Ese no resultó exactamente el libro que yo quería —cosas del tocar en grupo— pero se publicó, nos sentimos orgullosos del mismo y ahí está, aunque me imagino que descatalogado.

Dicho esto, ahora me alegro del retraso porque puedo contar muchas cosas más que entonces. También porque tengo la sensación de que, en la actual coyuntura, puede ser cuando un libro como este encuentre un ambiente receptivo y resulte de utilidad real.

Mi primera tentación fue titular este libro *¡Sobrevive!*. Luego *¡Sálvate!* Finalmente, hemos optado (la editorial y yo) por bautizarlo como *BioGestión*. Lo hemos hecho en la creencia de que, aunque el “palabro” no resulte muy familiar aún, este título describe mejor la naturaleza y el contenido de un libro de *management* como este.

Circula por ahí un tópico, que probablemente hayas escuchado más de una vez, de que “*esta no es una época de cambios sino un cambio de época*”. Sin embargo, ahí se suelen quedar los que lo dicen; nadie se atreve a ponerle el cascabel al gato. ¿En qué consiste realmente el cambio de época? ¿Cómo será la nueva? ¿Qué puede ocurrir en ella? ¿Cómo hemos de enfrentarla? ¿Qué necesitamos saber hacer para ello? ¿Cómo me afectará a mí? Estas y otras muchas —a lo largo del libro te hago un buen número de ellas— son preguntas que quedan soslayadas. Si eso ocurre con las preguntas, ¿qué decir de la búsqueda de posibles respuestas? El libro y yo estamos en ello.

Como la mayoría, yo tampoco tengo una bola de cristal para adivinar el futuro. Hacer prospectiva implica correr el riesgo de equivocarse. Sin embargo, opino que quedarse quieto y “verlas venir” conlleva un riesgo

aún mayor. Por eso, sin ningún ánimo de adivino, aunque sí con la intención de acercarme al acierto, me lanzo en algunas partes de este libro a especular sobre un futuro próximo radicalmente distinto al actual.

Me encantaría resultar disruptivamente innovador, pero opino que ya existen suficientes modelos y teorías novedosos sobre el *management* como para conformar un nuevo paradigma de la gestión humana. Y eso simplemente es lo que he pretendido hacer.

El libro recopila conocimientos, ideas, técnicas y artes de diversas fuentes y autores. He escogido aquellas que creo que merece la pena volver a traer al presente, he añadido otras de mi propia cosecha, las he expresado y ordenado de la manera que he considerado más oportuna y las presento englobadas bajo el nombre de “BioGestión”. Bastantes de dichas ideas, al menos de forma parcial, incluso han sido experimentadas con éxito por algunas organizaciones pioneras, en el mundo en general y en España en particular.

Lo único que ahora falta es consolidarlas e integrarlas con los otros dos dominios de la gestión —empresarial y de negocio— en un modelo completo y coherente, como en su día, hace más de cien años, lo fue el ya obsoleto paradigma de la Gestión Científica de Taylor. Confío en que pronto se hará así.

Sin embargo, sostengo que esto y, sobre todo, su aplicación solo serán posibles cuando se supere la actual parálisis, ocasionada por la archinombrada crisis sistémica. Esta atrae, tanto a las organizaciones como a los investigadores, a centrarse en mirar hacia las cifras y a la mera acción de supervivencia. Cuando pase el despiste, la necesidad de dar respuestas al inevitable cambio del entorno se encargará de acelerar el proceso de desarrollo y consolidación del nuevo paradigma en sus tres vertientes: humana, empresarial y de negocio.

El libro pretende, al menos, plantear los principios y, sobre todo, las destrezas concretas de la primera de dichas dimensiones, la humana.

Por otra parte, he tratado de escribir un libro de aprendizaje y acción, no de filosofía ni de conceptos meramente teóricos.

Para ampliar tu visión global y comprensión genérica del nuevo paradigma te remito al apartado 2.4 “La BioGestión: una breve mirada al nuevo paradigma de la gestión empresarial”. Ese sí es uno de los escasos epígrafes conceptuales dedicados a crear contexto.

Como acabo de indicar, el libro tiene un claro enfoque de aprendizaje práctico, a nivel personal e individual, orientado a ayudarte, a ti lector, a:

- Sobrevivir y salvarte profesionalmente de la quema humana a la que estamos asistiendo en la llamada crisis sistémica de 2008.
- Invitarte y animarte, especialmente si eres un lector joven de espíritu, a que, además de salvarte y sobrevivir físicamente, también te plantees una serie de aspectos de la gestión desde el punto de vista ético-humano. Ser ambicioso (de logros) es bueno. Ser avaricioso, como tantos de los “personajes” que ahora están en el poder económico y político, a mi juicio, no. Parece, pues, oportuno revisar las formas en que nos relacionamos en la actividad empresarial.
- Ofrecer una nueva alternativa —un poco más extensa— al *¡Indignaos!* del admirable y recientemente fallecido Stéphane Hessel. A mi juicio, su mensaje se ha malinterpretado y, sobre todo, ha generado unos resultados escasos y pobres en términos de cambios sociales y empresariales reales.

Este libro es para profesionales inquietos. Pretende animarte a que, además de indignarte, te pongas en pie, salgas a luchar por lo que te merezcas y a que consigas progresar laboralmente. Se trata de una invitación a una sana, madura y no violenta rebeldía personal. Opino que, para conseguir romper la situación de destrucción laboral y, de paso, superar los efectos de la actual crisis, existe un camino mucho más efectivo que “reformular” la legislación y normativa laborales: cambiar nuestra manera de trabajar para crear más riqueza haciendo bien las cosas.

La ruta que *BioGestión Humana* te propone, parte de que te centres en ti mismo, pasa por que aprendas una serie de competencias genéricas de *management* y concluye en que seas capaz de aplicarlas con efectividad para lograr una ventaja personal competitiva en la nueva realidad laboral. Si tú progresas, tu organización prosperará también.

En este sentido, me atrevo a invitarte, lector, a que:

- Elijas primero qué quieres ser, un líder (al menos de tu propia vida) o una víctima. Suena maximalista, pero no creo en posiciones intermedias. Si eligieras ser víctima, puedes pasar directamente al siguiente capítulo y ahorrarte el quinto.
- Decidas qué tipo de mundo quieres ayudar a construir y luego no traiciones esa decisión a las primeras de cambio.
- Escojas, libremente, unos valores propios, los que más te gusten, y que los vivas intensamente.
- Aprendas a hacer (no solo que lo comprendas ni que estés de acuerdo) aquello que te parezca útil de lo que te cuento en este libro. Para ello tendrás que probarlo, practicarlo y usarlo como mejor sepas.

Desde que nacimos, así nos ha pasado a todos, hemos estado siendo amaestrados para convertirnos en dóciles trabajadores y voraces consumidores. Si no lo has hecho aún, ¿no crees que ha llegado ya la hora de liberarse de esa domesticación?

Si decides hacerlo, que sepas que liberarte te va a costar cierto esfuerzo y alguna incompreensión al principio. El “camino del guerrero”, así escojo denominar a la ruta de esa liberación, no es fácil ni cómodo. El premio de seguirlo y conseguirlo, ya te lo ampliaré en el correspondiente capítulo, consiste en vivir una vida profesional y personal realmente auténtica.

Si decides salirte de los caminos trillados, ánimo y ¡qué la fuerza te acompañe!

## **AGRADECIMIENTOS**



Quiero dar las gracias primero, nobleza obliga, a todos los autores cuya lectura y enseñanzas tanto me han ayudado a aprender algo y en cuyas aportaciones se basa una parte sustancial de las ideas de este libro. En muchos sentidos, como he expresado en el prólogo, esta obra tiene una naturaleza de integración y consolidación de ideas creadas por ellos. En especial, por orden alfabético de apellidos, agradezco y rindo tributo a: Rafael Echeverría, Fred Kofman, Humberto Maturana, Julio Olalla, Miguel Ruiz y Peter Senge. Ellos, junto a varios otros autores más, son los pioneros de la BioGestión Humana. He tenido el honor de conocer en persona a los cuatro primeros y saben que los admiro. A los que no conozco personalmente y a todos los que encontrarás en la bibliografía también les doy las gracias por su inspiración a distancia.

También quiero agradecer mucho, aunque ya estén en la dedicatoria, a las personas que han participado en los programas de aprendizaje que hacemos, cuyos contenidos son muy cercanos a los del libro. Cuando acaban y nos separamos, ya siendo amigos en algunos casos, muchos de ellos declaran que han aprendido mucho; lo que quizá no sepan es que yo también, de y con ellos.

Todas las personas, colaboradores, compañeros y jefes, con las que he trabajado a lo largo de los más de treinta y seis años dedicado a la consultoría, me han impulsado, de diversas maneras, a tratar de estar a su altura. No los cito porque la lista sería interminable, pero les doy las gracias por todo lo que me han aportado y ayudado.

En todos esos años de profesión he colaborado con más de doscientos clientes de diversos países y sectores económicos. En nuestra relación profesional y, a veces de amistad, se ha cumplido inexorablemente ese dicho que explica que *“un consultor es uno que pregunta la hora y se lleva el reloj”*. Gracias por permitirme aprender con/de vosotros y llevarme vuestros relojes.

También doy las gracias a todos los que, cuando alguna vez les pedí ayuda, dijeron que sí pero luego miraron hacia otro lado. Como dijo Friedrich Nietzsche, “lo que no me mata, me hace más fuerte”. Gracias por darme la oportunidad de tener que esforzarme y desarrollar mi resiliencia.

Aunque no sea costumbre, quiero mostrarte mi agradecimiento a ti, lector, por comprar el libro. Si, además, lo lees, mi gratitud será grande. Si, encima, aprendes algo con él, eso me hará un poco más feliz.

Finalmente, aunque no sea humana sino todo lo contrario y porque no hay mal que por bien no venga, quiero mostrar mi agradecimiento a la llamada “crisis sistémica de 2008” por dos motivos: porque me ha facilitado el tiempo para poder escribir y porque me ha brindado la oportunidad, una vez más, de reflexionar seriamente sobre el nuevo paradigma y sobre cómo tratar de salvarme y sobrevivir a ella.



## **PRESENTACIÓN DEL LIBRO**



*“Reinventarnos a nosotros mismos no debe ser resultado de un impulso. Los impulsos generalmente nos llevan a hacer las cosas porque debemos y no porque queremos. Actuar por obligación desvirtúa lo que significa ser un profesional de éxito”.*

Frecuentar las librerías y ver, allí amontonados, los miles de libros que se publican anualmente, te convierte en un escéptico. La motivación para escribir y convertirte en un colaborador más del galopante proceso de deforestación del planeta recibe un fuerte golpe. Sin embargo, por alguna misteriosa razón, acabas traicionando ese juicioso impulso que, seguro, era el acertado.

He escrito este libro mientras el mundo, y muchos de nosotros con él, sufrimos eso que se ha dado en llamar la “crisis sistémica de 2008”. Yo prefiero denominarla “*crash* del sistema económico” pero, por no despistar respecto al nombre más utilizado, usaré ambos de manera indistinta.

En dicho entorno, entre las muchas cosas que he podido observar y escuchar últimamente, una ha llamado poderosamente mi atención: la tremenda capacidad que tenemos (casi) todos los seres humanos para mirar a cualquier sitio menos hacia nosotros mismos cuando vienen mal dadas como ahora. Echamos la culpa de lo que ocurre a los políticos, a los financieros, a los empresarios, a los directivos, a los despilfarradores, a las multinacionales, a las instituciones y a cualquiera que pase por ahí.

Sin embargo, evitamos mirarnos en el espejo o, si lo prefieres, mirar hacia adentro. Como no se trata de culpabilizar a nadie, he procurado expresarme en tono constructivo. Este libro, como hace el *coaching*, te invita a mirarte a ti mismo y, a la vez, hacia el futuro.

Otro fenómeno paralelo que me desconcierta es la tendencia a juntarnos con otros para indignarnos, manifestarnos y protestar. Hacerlo constituye un derecho constitucional, no seré yo el que lo niegue, además de

una cierta descarga emocional. Sin embargo, no puedo o no quiero evitar que me parezca un vano, iluso e improductivo modo de perder el tiempo, tu tiempo, y de tranquilizar la conciencia pensando que “yo ya he hecho algo por arreglar el asunto”.

Entre los eslóganes que han proliferado hay uno que reza “*esto solo lo arreglamos entre todos*”. Discrepo del mismo y te ofrezco otro a cambio: “*Esto solo lo puedo arreglar yo*”. Si te suena algo presuntuoso y ego-céntrico, espera a que te lo matice. Lo voy a hacer a través de un conocido cuento que puede ayudarme a ilustrarlo:

*Un científico, que vivía preocupado con los problemas del mundo, estaba resuelto a encontrar los medios para aminorarlos. Pasaba sus días en su laboratorio en busca de respuesta para sus dudas.*

*Cierta día, su hijo de seis años invadió su santuario, decidido a ayudarlo a trabajar. El científico, nervioso por la interrupción, le pidió al niño que fuese a jugar a otro lado. Viendo que era imposible sacarlo, el padre pensó en algo que pudiera entretenerlo. De repente se encontró con una revista, en donde había un mapa con el mundo, justo lo que precisaba. Con unas tijeras, recortó el mapa en varios pedazos y junto con un rollo de cinta, se lo entregó a su hijo diciendo:*

*—Como te gustan los rompecabezas, te voy a dar el mundo todo roto para que lo repares sin la ayuda de nadie.*

*Entonces calculó que al pequeño le llevaría diez días componer el mapa, pero no fue así. Pasadas algunas horas, escuchó la voz del niño que lo llamaba calmadamente:*

*—Papá, papá, ya hice todo, conseguí terminarlo.*

*Al principio el padre no creyó al niño. Pensó que sería imposible que, a su edad, hubiera conseguido componer un mapa que jamás había visto antes. Desconfiado, el científico levantó la vista de sus anotaciones, con la certeza de que vería el trabajo digno de un niño. Para su sorpresa, el mapa estaba completo. Todos los pedazos habían sido colocados en sus debidos lugares. ¿Cómo era posible? ¿Cómo el niño había sido capaz?*

*—Hijito, tu no sabías cómo era el mundo, ¿cómo lo lograste?*

*—Papá, yo no sabía cómo era el mundo, pero cuando sacaste el mapa de la revista para recortarlo, vi que del otro lado estaba la figura del hombre. Así que di vuelta a los recortes, y comencé a recomponer al hombre, que sí sabía cómo era.*

*—Cuando conseguí arreglar al hombre, di vuelta a la hoja y vi que había arreglado al mundo.*

Gabriel García Márquez

Tú y yo ya sabemos que no tenemos el poder para arreglar al hombre, así en términos absolutos. Pero sí hay un poder que poseemos para hacer algo al respecto: tú puedes arreglarte a ti mismo y yo puedo arreglarme a mí.

### **Este libro va de eso**

Y va de “arreglarse” a uno mismo sin apelar a argumentos espirituales, menos aún religiosos, ideológicos ni de cualquier naturaleza, que puedan interferir en tus creencias ni en tu libre albedrío. Eso he pretendido al menos. Si alguna vez no lo cumplo, es que me equivoqué. Los fundamentos de todo lo que predico descansan en los principios —en su mayoría científicos— de la Ontología Humanista, la Ontología del Lenguaje, la Psicología de las Emociones, la Neurología y la Biología Social, aplicados todos ellos a la acción humana.

Ya te he avisado, para que logres aprender algo, no te bastará con leer. Tendrás que practicar lo que leas. Hacerlo es relativamente sencillo: después de leer, basta con motivarse para ello, luego probar a aplicar, cuando te relacionas con los demás, lo que has leído sin ningún miedo a cometer errores, para, finalmente, reflexionar sobre lo que pasó: qué te funcionó y qué no. Así es como aprendemos los adultos. Si además, después de hacer, lo comentas con alguien de tu confianza para obtener un cierto *feedback* y otro punto de vista, mejor aún.

Como ya te anticipé en el prólogo, sostengo —no soy el único— que la crisis sistémica de 2008, a cuyo breve análisis le dedico un capítulo, desembocará en un *crash* del sistema o paradigma actual. Lejos de sentir desánimo ni expresar pesimismo, creo con sinceridad que eso es lo mejor que puede pasarle al mundo ahora mismo, tal y como ha involucionado durante las dos últimas décadas. La posibilidad de un *crash*, por el contrario, nos presenta el reto de aprender nuevas formas para sobrevivir, humana y profesionalmente, a los profundos cambios que ya están en marcha.

Para ayudarte a navegar por el libro, que, como ya he dicho, cita a muchos autores y recopila conocimientos, ideas, técnicas y artes de diversas fuentes, está estructurado, yendo de lo general a lo particular, de la siguiente forma:

- El primer capítulo, después de esta breve presentación, te ofrece un panorama del contexto empresarial y humano de crisis en que nos estamos moviendo para ayudarte a que te sitúes en el presente.
- El segundo se centra en algunos de los hechos y tendencias que, a mi juicio, están afectando ya a las organizaciones, empresariales o no, en cada uno de sus tres dominios o elementos: negocio, empresa y personas. También plantea algunas ideas preliminares y no desarrolladas en profundidad (pretendo que de eso traten próximos libros) sobre la “BioGestión Empresarial” y la “BioGestión de los Negocios”. Este capítulo te puede servir para mirar hacia el futuro.
- El tercero, que constituye el corazón del libro, está dirigido específicamente a ti para mostrarte las destrezas y “competencias genéricas” individuales que creo hay que desarrollar para enfrentarte a lo que pueda venir, al mundo laboral “post-crash”.
- El cuarto se centra en las “competencias genéricas” grupales o colectivas necesarias para aprender a relacionarse, coordinarse y trabajar con los demás. Cooperar, aseguran casi todas las predicciones, será uno de los imperativos del nuevo paradigma.
- El quinto te invita a recuperar tus facultades de líder, que es lo que ya eres, y te muestra cómo hacerlo. Entiendo el liderazgo como una cualidad personal humana que, en principio, consiste en lograr hacerte

dueño de tu propia vida. Liderar a otros constituye una opción que viene, o no, según tú decidas, más tarde. Además de una cualidad, también es una libre decisión personal; yo, sin dar lugar a ninguna duda, recomiendo elegir que sí.

Una gran parte de estos contenidos responden a lo que he estado compartiendo con los participantes en nuestros programas de desarrollo durante estos últimos diez o doce años. De hecho ellos ya han leído, en formato de lecturas cortas, varios de los capítulos y apartados de este libro.

El libro tiene, al menos, cuatro objetivos concretos que personalizo en ti:

- El primero consiste en provocar tu reflexión personal sobre lo que está ocurriendo alrededor tuyo, en tu entorno próximo real. No pretendo interferir en tu propia visión de la realidad, pero sí darte una brújula y provocar que también dirijas tu mirada hacia el futuro próximo.
- El segundo es retar tu “modelo mental”, tu manera de observar el mundo y las creencias que puedas tener. Me atrevo a recomendarte que, siendo todo lo crítico y escéptico que decidas ser, abras tu mente, suspendas tus juicios y des una oportunidad a las nuevas ideas, aunque en principio no comulgues con ellas.
- El tercero es animarte a que también mires hacia dentro de ti para que, a continuación, te movilices hacia la acción personal enfocada a adaptarte a las nuevas circunstancias que puedan venir.
- El cuarto y último, muy ligado al anterior, es estimular tu proactividad para que, siguiendo tu propio criterio, emprendas aquellas acciones que tú decidas que merece la pena emprender para que —si aún no lo has hecho— empieces a incorporarte al nuevo paradigma.

He procurado escribir de la forma más sintética y telegráfica posible. La dedicación a la noble actividad del aprendizaje me ha disciplinado para procurar ser parco en las palabras (aunque confieso que no siempre lo consigo). Para tratar de compensar esa teórica parquedad he:

- Insertado cuentos, historias y citas ilustrativas del asunto tratado al principio y al final de casi todos de los apartados. Por cierto, no suelo descifrarlos ni comentarlos:

*En cierta ocasión se quejaba un discípulo a su maestro: “Siempre nos cuentas historias, pero nunca nos revelas su significado”. El maestro le replicó: “¿Te gustaría que alguien te ofreciera fruta y la masticara antes de dártela?”*

- Incluido gran número de gráficos, cuadros, esquemas y modelos visuales representativos o de apoyo a los temas tratados.
- Apoyado las explicaciones, sobre todo las de procesos y contenidos que implican acción, con ejemplos (historias inventadas, películas, etc.) y guías detalladas.

En cualquier caso, he huido deliberadamente de incluir casos y ejemplos de organizaciones y personajes reales. Mi experiencia me indica que suelen responder a idealizaciones de la realidad. Usualmente se obtienen mediante entrevistas entre el autor y algunos directivos de la empresa de turno, en las cuales a ambas partes les viene bien que todo lo que se cuenta parezca maravilloso, cuando en realidad no lo es. Además, una de las consignas de este libro consiste en impulsar al lector para que pruebe a hacer cosas nuevas, lo cual difícilmente se consigue invitándolo a replicar presuntos casos de éxito.

El libro simultanea dos tiempos verbales: la primera persona del plural; os prometo que no se trata de un “nos” mayestático, sino de una costumbre desarrollada en el aula. Además, este libro integra una gran cantidad de ideas generadas por otros autores. Se las agradezco, aunque me responsabilizo personalmente de todo lo que digo, los incluyo en ese “nosotros” y, procurando no abusar de las citas, los menciono para que sepas cuál es el origen de cada idea. Otras veces utilizo la primera o la segunda persona del singular, porque estoy conversando contigo y me dirijo a ti para invitarte a que te des por aludido/a, a que reflexiones o a que pruebes a hacer algo concreto.



Aunque he procurado evitar la discriminación de géneros usando términos como personas, gente, seres humanos, etc., me ha resultado imposible hacerlo siempre. Cuando así ha sido, he utilizado el masculino por pura comodidad.

Los contenidos del libro están eminentemente centrados en el dominio profesional, pero muchas de las ideas y destrezas son aplicables a otros dominios u órdenes de la vida, en concreto al ámbito de las relaciones privadas y personales. Tú eliges dónde quieres practicarlas y utilizarlas.

Este libro puede leerse de dos maneras: de forma lineal, de principio a fin, o de forma no-lineal, usando el índice y yendo directamente a aquellos temas que más te intriguen o te interesen, aunque, en este último caso, corres el riesgo de que te falte parte del contexto que proporcionan los apartados anteriores. Haz lo que tú prefieras.

He procurado huir del exceso de “jerga” científica y enrevesada. Sin embargo, en alguno de los capítulos, para expresar algún concepto con la precisión necesaria, no he tenido otra opción que utilizar algunos términos concretos, que provienen de las Ciencias Físicas, de la Teoría de la Complejidad y del Caos, de la Biología, de la Filosofía o de la Psicología, aplicados al *management*.

Para acabar, algunos autores suelen incluir, al final de sus obras, unas extensísimas bibliografías que, sospecho, intentan mostrar lo mucho que han leído. Yo solo he incluido fuentes bibliográficas leídas y utilizadas realmente. Si eres curioso, te recomiendo encarecidamente que tú también las consultes para ampliar tu comprensión de los temas tratados o para ver otras maneras de concebirlos.