



Febrero 2024

Voz Activa



El beneficio

Autor: Álex Rovira

Resumen por: Eduardo Matamoros



Introducción

En el libro *El beneficio*, de Alex Rovira y Georges Escribano, se nos ofrece de una forma amena y didáctica cómo una persona que ha perdido la fe en su empresa puede crear bienestar a su alrededor, levantar el ánimo de los colaboradores y conquistar sus anhelos basándose en las teorías de la psicoeconomía.

La narración nos presenta a Víctor, director general de una empresa, quien en la soledad de su despacho está a punto de tomar una decisión importante. **Desmotivado por el clima que vive a diario en el trabajo, se ve en la obligación de presentar su carta de renuncia, pero mientras lo hace, piensa que en realidad está renunciando al sueño de su vida.** Justo en ese momento recibe un correo electrónico de una desconocida, Ariadna, y gracias a los mensajes que intercambia con ella hace una reflexión y logra visualizar la salida del laberinto. Se da cuenta de que la empresa está enferma y que en sus manos está la clave para salvarla.





Primera carta de Ariadna: la teoría de los virus y los anticuerpos

En su primera carta Ariadna le escribía a Víctor:

La patología o la salud de los miembros del equipo directivo es la que determina la patología o la salud de una empresa, su desarrollo crítico o saludable tanto en sus procesos como en sus resultados. Cuando estamos ante el desarrollo crítico, la empresa se ve afectada en las personas que trabajan en ella, en el mercado y entorno, y en el estado de sus cuentas.

Innova es un organismo enfermo en fase terminal que necesita curar y, para seguir viviendo, requiere algún tipo de tratamiento de choque que vaya directamente a la raíz de su problema.

Cuando un organismo enferma, aparecen virus o bacterias, bajan las defensas, conocidas como anticuerpos. Lo mismo sucede a la organización. En un momento en una empresa pueden aparecer virus, individuos de un perfil psicológico determinado, **actúan de cierta forma que provocan que la empresa enferme.**

En las empresas gobernadas por directivos virus se trata a las personas como objetos y no como sujetos. Existe una incapacidad de generar empatía. Con el fin de alcanzar resultados vistosos se vuelven capaces de quemar todos los recursos a su alcance, sean humanos, financieros o naturales; son incapaces de proyectar las consecuencias de sus actos a futuro.

En los ambientes hostiles se desencadena el temor, se inhibe la creatividad, la espontaneidad y el intercambio honesto y sincero. Los miedos generan despilfarro de recursos, burocracias con poco sentido y negociaciones ocultas que generan relaciones poco fiables.





En el polo opuesto se encuentran los directivos anticuerpo, que llevan a la gente a la calle y se preocupan realmente por conocer, comprender, cuidar y hacer crecer a las personas de su entorno. Los anticuerpos saben que hay que codearse con los compañeros para comprenderlos y que la base de un buen negocio es la confianza. **Sin confianza no hay compromiso y sin este no se puede construir la calidad, que es la garantía del beneficio.**



- Postergan.
- Buscan culpables.
- Fomentan la discordia.
- Manipulan.
- Promueven el conflicto y la competencia destructiva.
- Actúan mediante acoso moral.
- Juegan con el sentimiento de los demás.
- Dicen «no me cuentes tu vida».
- Desconfían.
- Persiguen, y de todo ello se vanaglorian.



- Actúan aquí y ahora.
- Buscan el acuerdo.
- Se saben responsables.
- No necesitan manipular.
- Administra el reconocimiento del otro.
- No juegan con los sentimientos.
- No ponen foco en el esfuerzo sino en el logro.
- Promueven la competencia basada en la mejora continua.
- Buscan el beneficio común de todos los niveles, y no se vanaglorian porque se saben parte de un todo.





Segunda parte de la teoría de los virus y los anticuerpos

El siguiente correo electrónico continuaba explicando:

Cualquier movimiento, gesto o sonido de los seres humanos pone de manifiesto a la forma de ser determinada que tiene o su estructura de personalidad, es decir, el conjunto de características de una persona que prevalecen de manera constante en el tiempo y lo diferencian del resto de personas.

Hoy en día se aceptan ocho tipos de personalidad. Cada uno de ellos oscila entre un extremo sano y uno patológico:

 Histérica/ sociable	 Borderline / apasionada	 Psicópata/ audaz
 Obsesiva/ metódica	 Obsesiva/ metódica	 Paranoica/ persistente
 Pasivo-agresiva/ creativa	 Narcisista/ líder	 Esquizoide/ meditativa

Cada ser humano se encuentra en un punto del segmento, más cerca o más lejos de la salud o de la patología. El siguiente cuadro ofrece una comparativa mediante ejemplos de cada una de las conductas que nos determinan más cerca o más lejos de la salud o la patología:

Es más histérica cuando: 

- Se preocupa demasiado de los sentimientos de los otros y no suficientemente por los propios.
- Comente errores en su trabajo producto de la presión y el estrés.

Y más sociable cuando: 

- Está atenta y se preocupa por los demás.
- Sabe elogiar y felicitar.
- Hace amigos fácilmente.
- Utiliza palabras que denotan emoción, sentimiento y es capaz de crear ambientes acogedores.

Es más obsesiva cuando:



- No delega bien, debe controlar todo.
- Se enfada con las personas que no piensan clara y rápidamente, según su criterio.



Y más metódica cuando:



- No delega bien, debe controlar todo.
- Se enfada con las personas que no piensan clara y rápidamente, según su criterio.



Será más pasivo-agresiva cuando:



- Únicamente acepta lo que le gusta o divierte.
- No sabe encontrar soluciones concretas a problemas concretos.
- Acusa a los demás de los problemas que se puedan producir.
- Critica a los otros como si se viera perfecta a sí misma.
- Es quejumbrosa.



Y más creativa cuando:



- Es espontánea, lúdica y muestra señas de temperamento artístico.
- Dice francamente lo que le gusta y disgusta.
- Se enfada y ríe con igual facilidad.
- Viste para llamar la atención.
- No le gustan las rutinas ni los horarios fijos.



Es más *borderline* cuando:



- Se comporta de manera inestable, lunática e imprevisible.
- Manifiesta comportamientos agresivos y autodestructivos.
- Es volátil y abandona los compromisos asumidos.
- Manifiesta el pesimismo con vehemencia.



Y más apasionada cuando:



- Da muestras de un entusiasmo incansable.
- Su compromiso es firme y su lealtad inquebrantable.
- Se muestra activa e infatigable.
- Es eficaz en la elaboración de proyectos a corto plazo.





Es más narcisista cuando:

- No tolera la confrontación.
 - Se muestra arrogante, vanidosa y egocéntrica.
 - Su exigencia con sus subordinados va acompañada con displicencia, desprecio, acoso moral.
- 



Y más líder cuando:

- Es sumamente seductora y genera un gran atractivo
 - Es visionaria y brillante en sus planteamientos
 - Puede ser muy eficaz, gran aglutinadora de esfuerzos y creadora de sinergias en sus equipos.
- 
- 
- 



Es más psicópata cuando:

- No dirige bien a los demás.
 - Manipula con facilidad, a veces sin darse cuenta, miente y acosa.
 - Utiliza a los otros para alcanzar sus objetivos
 - Destruye recursos (humanos, materiales, financieros) para obtener resultados a corto plazo, sin importarle el futuro.
- 
- 



Y más audaz cuando:

- Es muy persuasiva.
 - Viste para impresionar (ropa cara) y está lleno de recursos.
 - Vive el día a día.
 - Le excita el riesgo y le motiva la posibilidad de obtener recompensas inmediatas.
 - Tiene mucha capacidad de acción, es intuitiva, inteligente y creativa. toma decisiones rápidas y eficaces.
- 
- 



Será más paranoica cuando:

- Únicamente ve lo negativo.
 - Es pesimista y fatalista.
 - Impone sus opiniones con sermones.
 - Se vuelve recelosa, suspicaz y desconfiada.
- 
- 



Y más persistente cuando:

- Es fiel a sus valores y convicciones.
 - Es servicial y sacrificada.
 - Valora el respeto y la admiración.
- 
- 
- 
- 

Será más esquizoide cuando:



- Se vuelve pasiva y evita tomar decisiones de cualquier tipo.
- Solamente actúa cuando recibe instrucciones precisas o permisos.



Y más meditativa cuando:



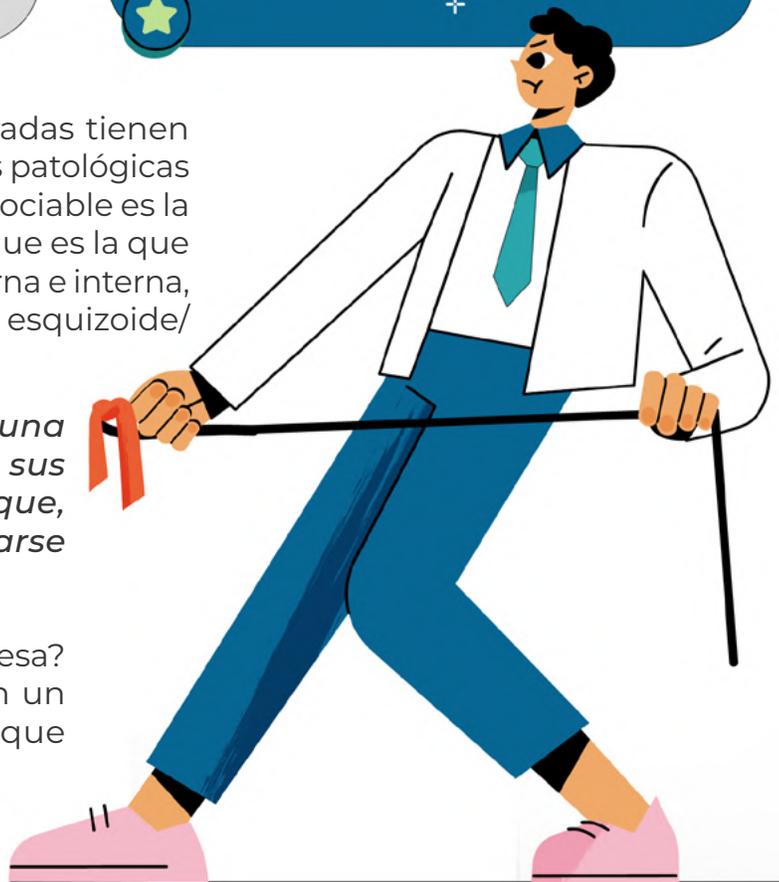
- Es una persona imaginativa, reflexiva e introspectiva.
- Rara vez muestra afecto.
- No tiene espíritu competitivo.
- Prefiere trabajar con objetos que con gente.
- Es capaz de hacer un trabajo repetitivo.



Algunas de las personalidades enumeradas tienen mayor tendencia a manifestar conductas patológicas que otras. Así, la personalidad histérica/sociable es la que menos tiende a la patología, dado que es la que está más en contacto con la realidad externa e interna, mientras que en el polo opuesto está la esquizoide/meditativa.

Lo importante es saber que cada una de estas ocho personalidades tiene sus propios canales de comunicación que, una vez conocidos, pueden gestionarse adecuadamente.

¿Qué se puede hacer para sanar la empresa?
¿Cómo deberíamos comportarnos con un directivo virus? ¿Cómo podría hacer que dejara de contaminar la empresa?



Tercera carta de Ariadna: Las claves para identificar un virus

El contenido de la tercera carta le apuntaba a Víctor lo siguiente: Para detectar la presencia de directivos virus en una empresa, basta con observar la existencia de una serie de síntomas:

-  Bajada del rendimiento del personal, de la producción y de las ventas
-  Problemas de control de calidad en los productos o servicios
-  Rumores
-  Descontento de los clientes
-  Retrasos importantes en las entregas
-  Ansiedad generalizada del personal: pesimismo, bloqueos, conflictos en las relaciones

Un virus es una persona que no actúa con los demás de forma sincera, que no hace lo que dice y, a menudo, hace lo contrario de lo que dice. Puede mostrarse abiertamente crítico, cínico, destructivamente irónico, sarcástico, pesimista y pasivo, dependiendo de su personalidad.

Cada personalidad tiene sus talentos y capacidades, y pueden manifestarse a través de una comunicación adecuada. Para que una persona manifieste sus talentos según su personalidad, el canal óptimo de comunicación sería como sigue:

Histórica/ sociable: La emociones y las sensaciones

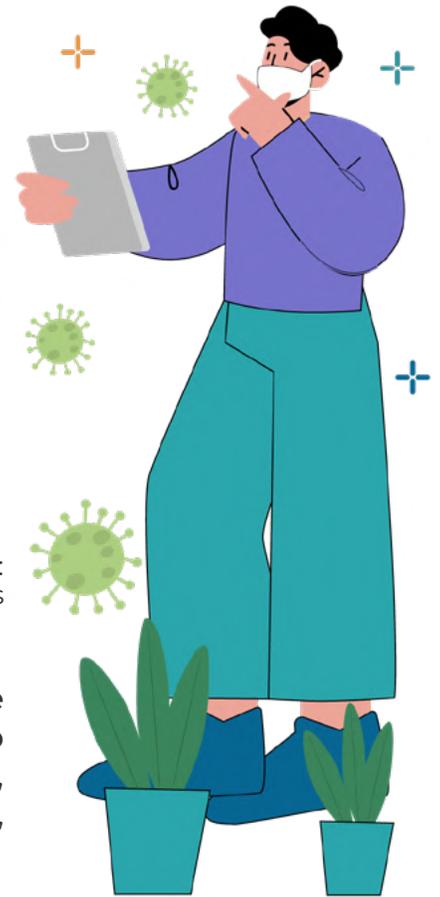
Conviene evitar:

- Emplear el estilo autocrático: dar órdenes, utilizar el imperativo
- Colocarla en un ambiente austero y alejado de otras personas
- Criticar delante de otros sus errores o su conducta



Y hacer:

- Aceptar a la persona sin condiciones
- Dedicar tiempo a establecer una relación próxima
- Permitirle personalizar su espacio y ofrecerle apoyo incondicional





Borderline/ apasionado. Las emociones y los retos

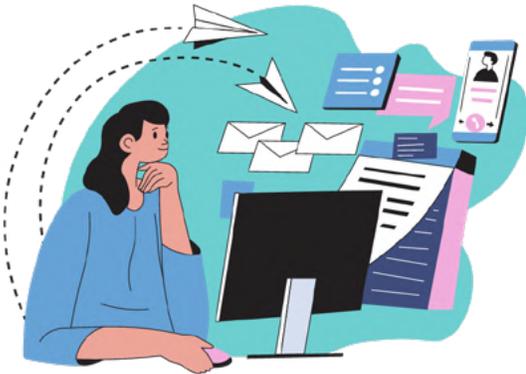
Conviene evitar:

- El estilo autocrático: dar órdenes e imposiciones
- La crítica
- Ser demasiado amable y comprensivo



Y hacer:

- Intercambiar opiniones
- Tener en cuenta su opinión
- Ayudarla a pensar en las consecuencias de sus actos



Narcisista/ líder. El pensamiento y las emociones



Conviene evitar:

- El estilo autocrático: dar órdenes e imposiciones
- La amabilidad y la actitud paternalista



Y hacer:

- Alabar sus logros y talentos
- Ayudarla a pensar en las consecuencias de sus actos



Psicópata/ audaz. El reto y la excitación

Conviene evitar:

- Mostrarse vago o evasivo y, sobre todo, no enfrentarse a ella
- Darle demasiadas segundas oportunidades
- Confiarle responsabilidades sobre proyectos a largo plazo



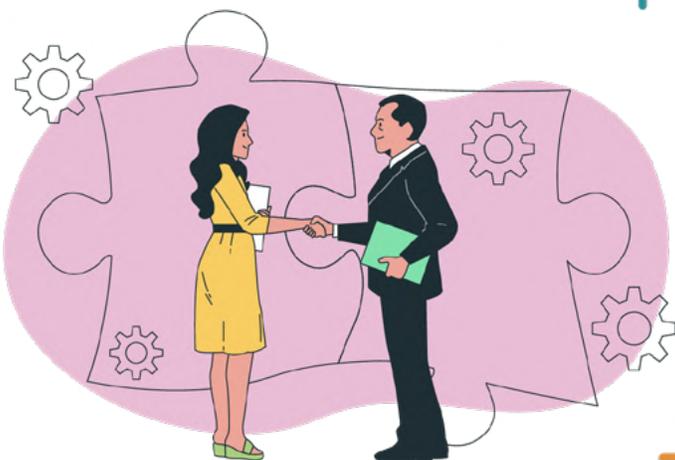
Y hacer:

- Enfrentarse, desenmascararla
- Atribuirle recompensas inmediatas: primas, viajes, ventajas
- Decirle claramente el resultado que se espera de ella
- Darle competidores sólidos

Paranoica/ persistente. Los valores y las normas

Conviene evitar:

- Ser autoritario con ella, imponer opiniones sin dialogar
- Tener juegos de poder con ella
- Utilizar medias verdades o mentiras
- Cambiar de pronto las reglas del juego, incluso para cuestiones menores



Y hacer:

- Reconocer su implicación y el servicio que presta la empresa
- Respetar sus opiniones y valores
- Mostrarle lo que admiramos de ella
- Nombrarla responsable de un comité encargado de tomar decisiones importantes

Esquizoide/ meditativa. Las órdenes o instrucciones específicas

Conviene evitar:

- Un estilo de dirección benevolente, de dejar hacer
- Rodearla de mucha gente, colocarla en un ambiente muy efervescente
- Asignarle misiones nuevas sin instrucciones precisas



Y hacer:

- Ser tan discreto y preciso como sea posible sobre lo que se espera de ella
- Otorgarle un espacio privado y dejarle que lo organice a su manera
- Definir claramente y documentar la autoridad o la responsabilidad que se le adjudique.



Epílogo

La salida de Víctor de la empresa nunca llegó a consumarse, ya que **aprendió a relacionarse con cada uno de los interlocutores**, utilizando los canales correctos de comunicación. Se hicieron diversos cambios a nivel del personal y pronto Innova tuvo un nuevo rumbo. En reunión con los accionistas se argumentó que la calidad solo se puede construir desde la conciencia. **Sin conciencia no puede haber comprensión; sin comprensión no puede haber respeto; sin respeto no puede existir confianza; sin esta no es posible el compromiso, y sin él, la calidad.** En definitiva, solo podemos construir calidad desde la conciencia, desde el conocimiento de cómo somos y de cómo son los demás. La comprensión de la personalidad de quienes nos rodean, así como la gestión de la diferencia y de la diversidad, estos juntos, son los puntos clave para la creación del beneficio.

