

## EL TÓPICO DE LA SEMANA POR PILAR CAMBRA

Lo malo no es la aparición –siempre inevitable– de problemas; el ‘problema de los problemas’ es empantanarse en un patatal, en una discusión interminable sobre las posibles soluciones.

## Y qué más...

**Lo sé:** Cuando algo me gusta o me parece recomendable, si creo que puede ayudar a enriquecernos como seres humanos, no puedo remediar dar la vara hasta la extenuación.

Si mi memoria no me juega una mala pasada, que es posible porque mi memoria se ha vuelto pelín malvada últimamente, creo que he hablado ya en estos artículos de la serie televisiva *El Ala Oeste de la Casa Blanca*... Pero ustedes, siempre tan comprensivos, me van a disculpar la insistencia...

Resulta que llevo ya una larga ristra de fines de semana dedicados a revisar, en sus DVD correspondientes, la mencionada serie *de pe a pá*: de la primera a la séptima temporada, que es la última. Y, cuanto más la reviso y la estudio, más me apasiona y más perfecta me parece. Irreprochable en sus argumentos, interpretaciones, ritmo y calidad técnica, el contenido de *El Ala Oeste* es una lección permanente del liderazgo y el modo más eficaz de ejercerlo, del trabajo en equipo, de la complementariedad de valores y cualidades individuales, de cómo el aceite de la amistad y el afecto lubrica las situaciones más tensas y espinosas que se producen en la empresa. En este caso, una “empresa” política: nada menos que la Presidencia de los Estados Unidos de América.

En todos y cada uno de los capítulos de la serie, el ficticio Presidente demócrata Josiah (Jed) Bartlet, insuperablemente interpretado por Martin Sheen, y sus mujeres y hombres –desde la portavoz de la Casa Blanca hasta su asistente personal, pasando por su secretaria, su esposa, los redactores de sus discursos y hasta sus hijas y guardaespaldas– tienen que enfrentarse, al menos, a dos problemas graves: Uno de política nacional o internacional; y, otro, que afecta a sus vidas o a sus tareas.

Bartlet –hiperactivo, premio Nobel de Economía, superdotado intelectualmente– sigue casi siempre el mismo ritual ante estos problemas: reúne a los miembros de su equipo expertos en la esencia del brete en el que se encuentran; escucha las diferentes opiniones; pide que le presenten por escrito informes pormenorizados –“breves, concretos, exactos”– e, inmediatamente, no da ni un centímetro más de hilo a la cometa de la discusión, de la tormenta de cerebros –aunque alguno de sus íntimos tenga cierta tendencia a enrollarse–, y concluye con un “¿Y qué más?”, que significa que el problema está visto para sentencia, para solución, y que hay más temas, más embrollos de los que él y su equipo deben ocuparse.



## Cuesta dejar de manosear un problema y optar por la solución efectiva

Los problemas que se describen en *El Ala Oeste* pueden tener o no solución... Si se complican, habrá nuevas reuniones; si el equipo de Bartlet se estrella, el fracaso servirá de lección para el futuro... Pero el método del Presidente, su “¿y qué más?”, me fascina y me parece impecable.

¡Ay si la secuencia empleada en esa serie se aplicara a rajatabla en la empresa, en el trabajo en equipo, en la tarea de cada cual!... ¡Cuánto tiempo ganado, cuánta inteligencia aprovechada hasta el colmo, cuánta energía inyectada en el punto preciso y en el momento exacto!

Esa secuencia es sencilla: aparición del problema –discusión–, estudio de las posibles soluciones con un máximo de datos exactos en la mano –elección de la solución que parece más oportuna–, ¡y acción!

¿Qué eso es lo que se suele hacer, lo que solemos hacer, la práctica más frecuente? Permítanme que lo dude... En primer lugar, las empresas y los individuos tenemos cierta tendencia a comer nos el coco con problemas que aún no se han presentado; me dirán que ello se de-

be a la prudencia y yo les digo que no, que son cosas de una maldita y timorata imaginación. En segundo lugar, en demasiadas ocasiones, la “discusión” se convierte en una especie de *hobby* al que no son siempre llamados los más idóneos, y que se prolonga innecesariamente en el tiempo; en tercer lugar ocurre que lo que se presenta como “solución” no es más que una “ocurrencia”; en cuarto lugar, cerradas las etapas de discusión y estudio, la solución elegida no siempre se respeta –o no siempre es aceptada por todos– y los “peros” y remilgos que no se expresan disminuyen el entusiasmo que garantizaría la eficacia; y, en último lugar, pasar a la acción significa que cada cual ocupa su puesto –sin ambicionar ni envidiar el del otro, sin sentirse discriminado porque se le ha adjudicado un papel secundario– y tira del carro hacia delante sin volver la vista atrás.

¿A que el método *Ala Oeste* no es tan corriente en la empresa, en el trabajo de los equipos, en la tarea individual como parece a simple vista?; ¿a que cuesta dejar de manosear un problema y, una vez se ha optado por una solución, exclamar un potente y decidido ‘y qué más’ como el de Josiah Bartlet?... Pues eso... ¡Ah, claro!: las series de la tele no son la vida; pero de alguna de esas series se aprende un ciento.

## EL OJO CRÍTICO



Plácido Fajardo

Socio de Leaders Trust Internacional



## El riesgo y la vida

La mayoría de los moribundos coinciden en su añoranza más frecuente: “si volviera a vivir una nueva vida asumiría más riesgos”. Esta es la principal conclusión de una de esas investigaciones que suscitan una mezcla de curiosidad y escepticismo, a partes iguales. Bien mirado, tampoco resulta demasiado extraño imaginarlo. Parece comprensible echar de menos lo que no nos atrevimos a hacer, cuando ya no queda tiempo. Más raro sería que en el lecho de muerte alguien se lamentara de no haber pasado más horas en la oficina, por ejemplo.

Uno de los principales motores que han hecho progresar nuestra civilización ha sido la asunción de riesgos. En buena medida hemos llegado donde estamos gracias a las decisiones y obras de personas valientes, sin temor al riesgo, que fueron tildados primero de locos y luego de héroes. Mi amiga Pilar Jericó dice en su último libro que todos podemos llevar dentro un “héroe cotidiano”, con un planteamiento certero y oportuno. Efectivamente, no es necesario abandonar la vida ordinaria para embarcarse, como Shackleton, en una expedición al corazón del Polo Sur. Hay oportunidades más cercanas, que amplían nuestro horizonte y ensanchan el sentido de la vida.

Es muy gratificante descubrir capacidades implícitas, ocultas, que dormían en nuestro interior esperando ser despertadas y entrar en escena. Constituyen ese enigmático bagaje que nos acompaña discretamente a lo largo de nuestra existencia: el potencial. Al enfrentar riesgos y dificultades creamos situaciones idóneas en las que afloran los recursos y capacidades residentes en nuestro potencial. Por eso es tan importante propiciar esos momentos de la verdad, retadores, que ponen a prueba y entrenan nuestro comportamiento. El problema es que, a menudo, sometemos las decisiones que entrañan riesgo a un minucioso proceso de pensamiento lógico racional, cuyo resultado es descartarlas. El análisis y la razón consciente crean sesudos balances de pros y contras, que terminan abortando toda decisión en la que los datos favorables no ganen por goleada. O sea que, además de la falta de autoconfianza o la desgana, el origen de la limitada asunción de riesgos en nuestras decisiones puede residir en un exceso de racionalidad.

Participo en un grupo de reflexión interesante junto a otros expertos en personas y organizaciones. En la última reunión analizamos los procesos de toma de decisiones. Un colega aportó el controvertido libro de Gerd Gigerenzer, *Decisiones Instintivas*, que tomamos como base para el debate. Quienes creen que, básicamente, decidimos con las intuiciones y justificamos con las razones, quizá acierten. Parece que el inconsciente es mucho más inteligente y fiable para decidir de lo que pensábamos. Como sintetiza el editor, elegir lo correcto no consiste en amasar gran cantidad de información, sino en descartar intuitivamente aquella que no necesitamos.

En épocas de crisis y tribulación como la actual, responder de forma conservadora, sólo con la cabeza, a este entorno alicaído y triston en el que vivimos, quizá no sea la mejor receta. Casi un 10% de los directivos en procesos de recolocación se están lanzando a emprender por cuenta propia, supongo que guiados por la necesidad, pero también por la intuición. Apostemos por ellos. Al fin y al cabo, el riesgo es la sal de la vida. Es mucho mejor atreverse ahora que tener que lamentarse algún día por lo que pudo ser y, simplemente, no fue.

pilarcambraserra@gmail.com

www.expansion.com/blogs/cambra

www.expansionyempleo.com/pilarcambra

## Expansión &amp; EMPLEO

Depósito Legal M-15572-1986  
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

PRESIDENTA  
CARMEN IGLESIASCONSEJERO DELEGADO  
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANODirector general de publicidad: Alejandro de Vicente  
Directores generales: Luis Enriquez (Prensa);  
Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual); Julián Esteban (Operaciones)

Edita: Unidad Editorial, Información Económica S.L.U.

Director gerente: José Jesús López  
Director Área Clasificados: Juan Vallejo  
Director de Marketing: Pedro IglesiasDIRECTOR GENERAL EDITORIAL  
PEDRO J. RAMÍREZDIRECTOR  
JESÚS MARTÍNEZ DE RIOJA VÁZQUEZ

DIRECTOR DE REDACCIÓN: Inaki Garay

SUBDIRECTORES: Manuel del Pozo y Martí Saballs

COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO: Tino Fernández

Jefe de Sección: Quique Rodríguez

Expansión & Empleo: Montserrat Mateos / Beatriz Elías/  
Ángela Méndez / Tamara Vázquez /expansionyempleo@unidadeditorial.es  
Tfno.: 91 443 61 61

MADRID. 28033. Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. Tel. 91 443 50 00. Expansión.com 902 99 61 11. BARCELONA. 08017. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. Tel. 93 227 67 00. Telefax 93 227 67 61. BILBAO. 48013. Camino Capuchinos de Basurto, 2. Tel. 94 473 91 50. Telefax 94 473 91 64. VALENCIA. 46004. Plaza de América, 2, 1.ª planta. Tel. 96 337 93 20. Fax 96 351 81 01. SEVILLA. 41011. República Argentina, 25. 9.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. VIGO. 36202. López de Neira, 3, 3.ª. Oficina 303. Tel. 986 22 79 33. Telefax 986 43 81 99.

PUBLICIDAD: DIRECTOR: José M.ª Montejó. Tel.: 91 443 55 70. EMPLEO: M.ª José Zapatero / Beatriz González. Tels.: 91 443 55 72 / 91 443 55 71. JEFA DE PRODUCTO - ÁREA FORMACIÓN, PUBLICIDAD RR.HH. Y ESPECIALES: Mónica Fernández. Tel.: 91 443 55 75. FORMACIÓN: Ana Casallilla. Tel.: 91 443 55 73. COORDINACIÓN: Daniel Ortiz. Tel. 91 443 52 80. Fax 91 443 56 47. EXPANSIÓN&amp;EMPLEO.COM. JEFE DE PUBLICIDAD: Rodrigo Pérez Gorostiza. Tel.: 91 443 56 18. EMPLEO: Cristina Gornati. Tel.: 91 443 55 76. BARCELONA: Eduardo Jaumot. Tel. 93 227 67 70. Fax 93 227 67 62. BILBAO: Juan Luis González Anduza. Tel. 94 473 91 02. Fax 94 473 91 56. VALENCIA: José Vicente Sánchez Beato. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01. ANDALUCÍA: Miguel Dávila. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. A CORUÑA: Miguel Vizu. Tel. 981 20 85 37. Fax 981 22 84 59. VIGO: Manuel Carrera. Tel. 986 22 91 28. Fax 986 43 81 99. ZARAGOZA: Álvaro Cardemil. Tel. 976 40 50 53.

COMERCIAL: SUSCRIPCIONES Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. 28033 Madrid. Tel. 902 99 61 00. Fax 901 022 220. TELÉFONO PARA EJEMPLARES ATRASADOS 902 99 99 46 DISTRIBUYE Logintegral 2000, S.A.U. Tel. 91 586 43 48 RESÚMENES DE PRENSA. Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006): Acceso, TNS Sofres, My News, Voco Media Trader y Factiva.

IMPRIME: RECOPIRINT IMPRESIÓN, S.L. Tel. 91 692 73 20. Fax 91 692 13 74

DIFUSIÓN CONTROLADA POR