

Círculo Rojo

# Asunto:
# CONFIANZA
# Y COMPROMISO

# Asunto:
# CONFIANZA Y COMPROMISO



JOSE MARIA GASALLA

Prólogo de Pilar Jericó



Círculo Rojo
EDITORIAL

Primera edición: marzo 2017

Depósito legal: AL 245-2017

ISBN: 978-84-9160-316-0

Impresión y encuadernación: Editorial Círculo Rojo

© Del texto: Jose Maria Gasalla
© Maquetación y diseño: Equipo de Editorial Círculo Rojo
© Fotografía de cubierta: Fotolia

Editorial Círculo Rojo

www.editorialcirculorojo.com

info@editorialcirculorojo.com

Impreso en España — Printed in Spain

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida por algún medio, sin el permiso expreso de sus autores. Círculo Rojo no se hace responsable del contenido de la obra y/o las opiniones que el autor manifieste en ella.
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

El papel utilizado para imprimir este libro es 100% libre de cloro y, por tanto, **ecológico**.

# ÍNDICE:

**CARTA 1. Asunto: Compromiso y personas ..... 21**

**CARTA 2. Asunto: La persona y sus miedos..... 35**

El miedo: una cuestión aún por resolver ..... 39

1. El miedo, necesario y saludable. ..... 40

2. Noticias que dan miedo..... 41

3. ¿Por qué a veces, o casi siempre, o siempre, nos queremos tan poco? ..... 43

4. Ansiedad, miedo, fobias y otras cosas. ..... 45

5. Un miedo típico: a perder lo que se tiene. ..... 46

6. Miedos relacionados con necesidades. ..... 48

7. Los miedos desde el pensamiento. Pensamientos distorsionadores..... 50

8. ¿Es la queja una salida a algún miedo? ..... 52

9. Los miedos y el conocimiento. ..... 54

10. Cada uno siente una realidad. ..... 55

Epílogo..... 55

**CARTA 3. Asunto: El cambio… y más ..... 57**

Las 7 leyes de inspiración de confianza y compromiso ..... 61

Las siete leyes de la confianza y el compromiso ..... 62

LEY 1. La fuente de toda creación es la conciencia . 63

LEY 2. La energía que fluye a través del intercambio .. ..... 65

LEY 3. La causalidad es múltiple y compleja ..... 68

LEY 4. Alineación de pensamientos, palabras y acciones ..... 70

LEY 5. Potenciación de atención e intención ..... 72

LEY 6. La importancia de las expectativas del otro . 74

LEY 7. El propósito en la vida de cada uno ..... 76

**CARTA 4. Asunto: ¡Ay, la felicidad!..... 79**

La felicidad también es química y electricidad ..... 86

Felicidad, libertad, fluidez y condicionamiento..... 87

Una edad para ser feliz..... 93

**CARTA 5. Asunto: La bondad..... 95**

Bondad, benevolencia, amabilidad, ser bueno..... 98

Diez principios para el buen hacer ..... 102

La historia del triple filtro ..... 107

**CARTA 6. Asunto: Lo paradójico..... 109**

1. Adoptar una mentalidad abierta hacia la paradoja..... 117

2. Cultivar las paradojas..... 117
3. Comprometerse a «pensar paradójicamente»..... 118
4. Institucionalizar las paradojas ..... 118

**CARTA 7.Asunto: Liderazgo y confianza ..... 121**
ENTREVISTA..... 126
El capital confianza, la llave de las organizaciones del futuro . 126

**CARTA 8. Asunto; Innovación y desarrollo creativo ..... 133**
Principios y corolarios para el desarrollo creativo (I)..... 138

**CARTA 9. Asunto: Perfección, confianza y personas..... 149**
Bloque I..... 155
Descubre tu "YO" ..... 155
Bloque II ..... 157
Gestiona tu «yo» y tu entorno ..... 157
Bloque III..... 160
Descubre a los demás y la gestión de las relaciones con ellos..... 160

**CARTA 10. Asunto: Perder la confianza..... 169**

**CARTA 11. Asunto: ¿Es de sabios reconciliarse?..... 171**
Cuestionamientos para empezar..... 176
Espacio y tiempo ..... 177

Economía y banca ..... 178
Nosotros y nuestras creencias ..... 179
Información, realidad y relacionamiento ..... 180
Universidad y crisis ..... 182
Hacer para conseguir, con confianza ..... 183
Esfuerzo y automotivación ..... 185

**CARTA 12. Asunto: Memorabilidad ..... 187**

**APENDICE. TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS DENOMINADOS. "RECURSOS HUMANOS" ..... 193**

I. Premisas para el desarrollo del tema ..... 193
II. Entorno empresarial. Escenarios ..... 194
III. Perfil del mundo profesional ..... 195
IV. De los Recursos Humanos a la Dirección y Desarrollo de Personas ..... 199
V. Tendencias y futuro de la DDP ..... 200

# Prólogo

José María es renacentista en su forma de entender la vida y las empresas. Posiciona al ser humano en el centro y además, arriesga e innova. Fue pionero en hablar de —lo que en su día parecía una entelequia— la gestión de personas, más allá de la administración de personal. Introdujo el humor, cuestionó el fondo, arriesgó en la forma y ahora, como buen profesor y conferenciante (o palestrante como dicen en Brasil), hace gala de una valentía de la que "conferenciados", directivos y estudiantes disfrutan.

Los mejores viajes son los que se comparten y esto es lo que consigue José María en este libro: Acompañar al lector en el apasionante mundo de la gestión de personas aportando claves, sugerencias, experiencia y sentido del humor. El hilo argumental del libro que tiene entre manos comienza con un email que recibe de una antigua alumna pidiéndole consejos para su nuevo puesto. José María aprovecha dicha petición para recorrer aspectos que todo responsable de personas debería tener en su cartera, comenzando, además, por uno de los atributos más codiciados por las empresas: El compromiso de los empleados por el proyecto.

La palabra compromiso se remonta a la Roma clásica. Cuando dos personas tenían un litigio o disputa, escogían a un tercero que hacía las veces de juez. Cada una de las partes depositaba una fianza que en caso de no acatamiento del laudo dictado por el juez, perdían. Dicha fianza era el *compromisium* y es precisamente de ahí, de donde proviene la palabra. Significa "acuerdo entre dos partes" y nos vincula a un tercero: Un proyecto, un jefe, una

pareja o un equipo, y nos ilusiona y nos impulsa a esforzarnos más de lo estrictamente necesario. Y como han demostrado las investigaciones cuando los profesionales se comprometen con su empresa consiguen que los clientes terminen comprometiéndose con ésta. La regla es clara y de ahí su importancia en los últimos tiempos. Ahora bien, no surge de la nada. En el libro se detalla la necesidad de altas dosis de confianza y de la no utilización del miedo, la emoción estrella a lo largo de la historia de la empresa. Todos tenemos miedo y como lo resumen los budistas, "muy pocas veces no se tiene miedo, sólo cuando se tiene pánico". Ahora bien, dicha emoción es un cáncer que corroe las entrañas de las organizaciones al no permitir que afloren culturas innovadoras, abiertas, con capacidad de adaptación al cambio y que desarrollen el talento de sus profesionales. Trasladándolo a nuestro día a día personal, una de las diferencias entre un líder y un gestor es precisamente que aquel no utiliza el miedo a la hora de dirigir personas. No es de extrañar, por tanto, que José María dedique un capítulo a esta emoción silenciosa que habita en los equipos.

Nosotros somos cambio, como también lo es el mundo que nos rodea. Por ello, la gestión del cambio es otro aspecto a tener en cuenta si uno desea ser un buen profesional o al menos, una persona feliz. Nada es inmutable excepto el cambio versa un dicho citado por el autor al que le dedica unas páginas que aportan claves para su entendimiento y para que uno mismo encuentre el aspecto positivo. Recuerdo que hace años José María dijo que había que automotivarse en un mundo en el que siempre buscamos que nos ilusionen desde fuera. Este enfoque convierte a la persona en responsable de su propia vida y no en la víctima, prisma desde el que está escrito todo el libro y desde el que se abordan emociones, sensaciones o valores que no siempre son fáciles de encontrar en este tipo de ensayos: Habla de la felicidad, la bondad, la generosidad o la reconciliación... conceptos, todos

ellos que van más allá de la teoría o de los conceptos de empresa y que dan una perspectiva holística y completa al ser humano.

Siempre he creído que los buenos libros son los que ayudan a pensar y a sentir, y esto último depende mucho de la personalidad del autor. Las teorías se pueden expresar de una manera más o menos agradable, pero las emociones no son fácilmente imitables y dependen del carácter, de los valores, de la experiencia y lo que es más importante, de su verdadera sensibilidad hacia las personas. Y José María ha escrito un libro cercano, sencillo de leer y que conecta con las emociones más allá del mundo de la empresa, porque le interesa más hablar de las personas que componen las empresas. Siempre ha sido así. Hace unos quince años, cuando nos conocimos, él era profesor en la Autónoma y yo estaba a punto de licenciarme. Recuerdo que sus clases eran fuente de experiencia, talento y sensibilidad. Era cercano, abierto y curioso a los temas que planteábamos sin perder su sentido del humor. Fueron clases bonitas, como ha seguido demostrando en ESADE y en los talleres que realiza a lo largo de su vida profesional en la consultoría. Admiro a José María por su valentía, por su capacidad de reinventarse como persona y como profesional y por su forma de entender la vida más allá de las empresas. Le agradezco sus menciones a mis publicaciones y sobre todo, la amabilidad de haberme sugerido prologar este libro, el cual he disfrutado y del que he aprendido una vez más. Enhorabuena y gracias, José María.

***Pilar Jericó***

Socia de Be-Up

# Introducción

Soy una persona de curiosidad muy inquieta, un inconformista, además, que trata de aprender sin parar de la vida, de la realidad y de los otros, y que se empeña en trasladar ese conocimiento adquirido a todo aquel que tenga interés por aprovecharlo. Digo esto porque tal vez sirva para explicar cómo una persona a la que se le ocurrió estudiar ingeniería aeronáutica, y después hizo un doctorado en ciencias económicas y empresariales, se dedica en esta época de su vida a dar conferencias… y a escribir libros. Y es que me encanta compartir mis ideas, mis investigaciones y los conceptos que desarrollo con la experiencia del día a día.

Así que cuando me propusieron escribir este libro pensé: «¡Claro! Aún me queda mucho por decir». Y también: «Bueno, ¿cómo lo hago?» Porque una cosa es dirigirte a una audiencia, en una sala de convenciones o en un aula, por ejemplo, y otra distinta enfrentarte al folio en blanco (en fin, a la pantalla en blanco del procesador de textos de mi ordenador). Se me ocurrió entonces encauzar este torrente de ideas en una correspondencia ficticia entre un mentor y su discípulo. Pero mejor que cartas manuscritas, ¿por qué no el correo electrónico?

De hecho suelo mantener contacto vía e—mail con mis alumnos de Esade, Deusto o Incae o, al menos, con algunos de ellos. Me gusta contarles qué estoy investigando, qué estoy haciendo, por dónde ando… (como buen gallego, suelo viajar con mucha frecuencia de un lado a otro). Se trata de personas jóvenes (a mí me lo parecen cada vez más, ¿por qué será?), que me piden consejo ante determinadas decisiones, que les explique algún punto

que no les queda claro o que simplemente buscan ser escuchados por alguien con más experiencia…

Uno de ellos, una mujer de unos treinta y cinco años, más o menos, a la que apenas recordaba –había sido alumna mía en la Universidad y después la tuve también en ESADE hace siete u ocho años aunque en una sola sesión, con lo cual no la ubicaba—, me sorprendió con un cariñoso correo en el que me decía que recordaba que en una conferencia reciente, en la que le hubiese encantado saludarme al final, me oyó hablar del concepto de «gestión por confianza», y que le había interesado sobremanera. Me preguntaba por qué tenía tanta importancia este factor en el liderazgo y la gestión de las personas. Me explicaba, asimismo, que hacía un año la habían promocionado a un cargo de gran responsabilidad en la gerencia de Recursos Humanos (y digo yo: ¿cuándo hablaremos de personas y no de recursos?) de una multinacional y que confiaba en llevar a la práctica algunas de las ideas que me había escuchado en la conferencia.

Estuve tentado de darle una respuesta de cortesía y remitirla a mi página web o a mi blog para que se intercomunicase con otros profesionales y conmigo mismo… Pero al final decidí que sería mejor intentar recordar quién era ella y responder a su mensaje electrónico con otro más personal. En fin, supongo que algo tuvo que ver en que cambiara de opinión el hecho de que me sintiera halagado por el tono elogioso y a la vez cercano de su mail (¿utilizaba aquella mujer una estrategia de seducción o eran mis fantasías de siempre?).

En aquel primer correo intenté trazar los rasgos básicos de la corriente de pensamiento en la que me muevo: le hablé de un informe de 2009 del Institute of Leadership and Management, del Reino Unido, que revelaba que el 31 por ciento de los empleados no confía en sus directivos, mientras el índice de confianza de los altos directivos era de 59 sobre cien.

Le expliqué que, en mi opinión, nuestra realidad viene definida cada vez más por factores como la incertidumbre, la complejidad, la inseguridad y la velocidad en la que se suceden los cambios, y que las organizaciones tienden a «socializarse» y a asumir estos cambios en su funcionamiento interno, de modo que empiezan a ser más virtuales, más globales, con una diversidad mayor en todos sus aspectos, empezando por las personas, con lo cual deben descentralizarse, ser más dinámicas y trabajar en unidades dispersas.

Y, claro está —le argumenté—, todo ello obliga a plantearnos cuestiones nuevas: ¿Es posible que estas organizaciones mantengan modelos de gestión basados en la supervisión directa y el control? ¿Hasta qué punto estos modelos organizacionales individualistas –pensados para funcionar jerárquicamente y en los que el miedo condiciona el comportamiento y la comunicación— resultan ser eficientes en ámbitos que exigen respuestas cada vez más rápidas y productos y servicios más diferenciados? ¿No serían más efectivos otros modelos de gestión que favorecieran el conocimiento de los propios límites, el autocontrol, la autorregulación y la autorresponsabilidad?

Y como me parecía que no podía terminar mis explicaciones con tantas preguntas añadí más argumentos: Parece que en los modelos tradicionales al uso –le dije— todo se busca en el exterior, depende de otro, en lo que denomino fase de dependencia. Y para que me entendiera le cité los modelos basados en las premisas de la Teoría X de **McGregor**, según la cual «el hombre es de naturaleza indolente, perezoso, carece de iniciativa y rehúye la responsabilidad, le gusta que lo dirijan y que le digan lo que tiene que hacer». Esta opción implica, por supuesto, la utilización de órganos de control externos que vigilen constantemente el funcionamiento del sistema. Se trata de modelos basados en la falta de confianza en las personas, en los colaboradores.

Pensé que se daría por satisfecha, porque le estaba dando las claves que me pedía para el cambio de actitud que creo que las empresas «dinosaurio», tanto por el tamaño como por la antigüedad de sus estructuras, necesitan. Pero treinta minutos después de mandarle yo el correo electrónico —¿realmente tuvo tiempo de leer a fondo lo que le escribí?— me respondía ella con otro mensaje en el que en el espacio dedicado al ASUNTO aparecía un «¡CÓMO!» destacado.

«En fin –pensé—, no te vas a librar tan fácilmente de ella.»

El ¡CÓMO! venía a cuento, como descubrí al leer las líneas que seguían, a que quería saber, precisamente, cómo implementar la cultura de la confianza en una empresa. Y, ¡qué le vamos a hacer!, tocó mi fibra sensible con sus atrevidas palabras, me recordó incluso cómo era yo con unos cuantos años menos y me convenció para que fuera su tutor—mentor—*coach* a distancia.

El libro que el lector tiene en sus manos es fruto de esa correspondencia. Recoge los correos que le mandé, siempre con el mismo formato, esto es, el mensaje en el que comentábamos los temas tratados y un archivo adjunto en el que incluía cuestiones de su interés. Que confío que sean útiles también para el lector. Los mensajes que ella me mandaba en respuesta he preferido obviarlos. Espero que lo comprendan.