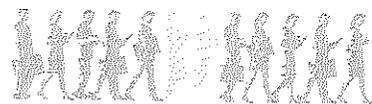


## Unidad: el triunfo del espíritu

"El Real Madrid no está pasando por un buen momento, no hay unidad entre sus jugadores", aventuraba recientemente un comentarista deportivo en un programa televisivo, después de un mediocre espectáculo, aunque con un resultado favorable. Está claro que no fue el resultado lo que incitó este comentario -dado que el equipo ganó el partido- sino una realidad de otro orden. En el debate aparecieron otros elementos sugerentes: falta de conexión, ausencia de espíritu de equipo, problemas de vestuario (interrelación), desmotivación, liderazgo insuficiente, etc. Pero lo cierto es que al equipo, formado por excelentes jugadores (técnicamente hablando), ciertamente le faltaba esa "mística" de la que habla Enrique de Sendagorta. Consecuentemente, el espectáculo se mostró deficiente ante los ojos del público que, a pesar del resultado positivo, se quedó con "ganas de más".

Como sucede en toda realidad compleja, las variables que la explican son muchas y variadas. Sin embargo, en este caso bien podría encontrarse la causa en la falta de unidad.

Si observamos la evolución histórica de las organizaciones modernas, podemos arriesgarnos a afirmar que hemos superado el paradigma mecanicista que consideraba a la organización -entendida como la relación deliberada entre personas que comparten fines y emplean recursos- como un sistema técnico. Hemos aceptado, más bien, la tesis de que es un organismo vivo. Pero sin unidad no hay vida, y los grados de vida son tanto más altos cuanto más integrados están. La unidad es un principio vital, y la organización será tanto más perfecta cuanto mayor sea la unidad entre los miembros que la componen.



La unidad requiere que la acción de las personas se oriente a un fin común. Cuando los miembros de una organización reconocen el valor de lo que la empresa hace para otras personas, y actúan por ese motivo, se identifican con ella. Ese grado de identificación es el grado de unidad. Son los propios valores de la organización los que cohesionan, al ser aceptados voluntariamente por sus integrantes. La unidad expresa el grado de interiorización de los objetivos comunes en cada una de las personas. En otras palabras, la unidad es lo que hace que las personas se muevan en función del bien común, de acuerdo con lo que conviene a la organización en la medida en que satisface sus necesidades reales o las de otras personas.

Una medida del grado de cohesión es la confianza mutua entre los miembros de la empresa, y su identificación con los fines y los modos de operar de aquella. La confianza supone una actitud vital que es imposible de adoptar por personas que no tengan un mínimo de calidad ética. La capacidad de confiar en otros implica una capacidad afectiva que, en último término, depende de las virtudes morales.

Lo contrario de la unidad es la dispersión. Si las fuerzas interpersonales están dispersas, no sólo se dificulta el logro de los fines y los objetivos comunes, sino algo peor: disminuye el crecimiento interior, porque nuestra capacidad de participar del crecimiento de los demás necesita un clima de confianza y apertura para hacerse efectiva. La unidad se manifiesta en el desarrollo de un buen ambiente laboral en el que se trate a las personas como seres con una dignidad peculiar, irrepetible en su individualidad.



Para tener algo en común (común-unidad) se requiere orden. La unidad implica orden interno, armonía, compatibilidad entre las partes. Es precisamente ese orden el que posibilitará, aunque no garantizará, la continuidad de la organización en el largo plazo. Lo que sí es seguro es que sin unidad el largo plazo es una utopía.

Ante una situación en la que reina el materialismo, la unidad puede ser un propósito difícil de alcanzar, ya que se manifiesta en el plano del espíritu. Sin embargo, toda organización que no se esfuerce por hacerlo pone en riesgo no sólo su supervivencia, sino también la felicidad de sus miembros. La unidad verdadera -y por tanto eficiente- no puede darse en el ámbito meramente externo: requiere acceso a las realidades intrapersonales. Como sostiene Rafael Alvira, "el criterio de unidad que se ha de proponer es el fomento del espíritu".

En un mundo globalizado, en el que abunda la diversidad, parece imposible que pueda alcanzarse con éxito. Sin embargo, y paradójicamente, sólo gracias a la diversidad puede darse la unidad. Si, como afirma Alvira, "la belleza del mundo está en la variedad, que implica unidad"; entonces la unidad no sólo actúa como un principio ético sino también estético. En este mismo sentido Leonardo Polo sostiene que "la belleza es la reunión, consiste en que las cosas no estén aisladas. Cuantas más cosas se unen en virtud de otra, mayor es la belleza".

Quizás ahora podamos entender por qué el Real Madrid no está a la altura de las circunstancias. Una realidad ética como es "no dar lo mejor de uno mismo" se manifiesta a nivel estético como falta de armonía o inconsistencia inter-

na, dispersión. La respuesta más atinada puede ser que sus miembros tengan una calidad motivacional pobre. El mundo del fútbol está cada vez más dominado por la motivación extrínseca: dinero y fama en exceso suelen dificultar el desarrollo de virtudes morales, necesarias para el desarrollo de motivos trascendentes. Si además, no se han superado los egoísmos individuales en pos del equipo (nunca mejor la frase "espíritu de equipo"), el resultado no puede ser más que un pobre espectáculo. "Lo importante no es ganar" escuchamos una y otra vez en el mundo del deporte, lo importante es "merecer la camiseta", el símbolo.

En un partido, miles de personas se olvidan de sus diferencias para unificarse en un "querer común" representado simbólicamente. El símbolo es el elemento que manifiesta en su concreción característica un concepto como la unidad. Cuando las personas se integran realmente en la unidad simbólica, cambian como personas. Si son verdaderos, los símbolos tienden a ser constantes, a institucionalizarse. Con su vocación de continuidad, las instituciones dan confianza y configuran la vida social. Quizás por eso, el público reclama un espectáculo en el que los jugadores den todo de sí para defender el símbolo, que es un indicador de unión porque hace referencia a una realidad más profunda.

El mundo de la vida interior, que durante años estuvo cercenado en la vida de las organizaciones, está emergiendo para poner de relieve la riqueza de las relaciones humanas y dotarlas de sentido. Es el triunfo del espíritu.

**Referencias:** ALVIRA, Rafael (1988), *Reivindicación de la voluntad*, EUNSA, Pamplona; ALVIRA, Rafael (1987), "¿Qué significa trabajo? (Un análisis filosófico)", en *Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens*, La Editorial Católica, Madrid, pp. 185-200; DE SENDAGORTA, Enrique (2004),



*El afecto a la empresa*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid; FERREIRO, Pablo y ALCÁZAR, Manuel (2002), *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, Barcelona; PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid; POLO, Leonardo (1999), *La persona humana y su crecimiento*, EUNSA, Pamplona; SELLÉS, Juan Fernando (2006), *Antropología para inconformes*, Rialp, Madrid.

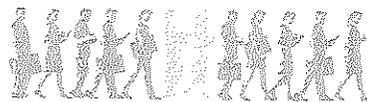
Germán Scalzo

## Convertirse en directivo

"El liderazgo, como cualquier otro arte, es más fácil de reconocer que de definir".

Convertirse en directivo supone encarnar un trabajo profesional singular. Las características que lo delimitan y distinguen apuntan a dos polos: uno, el que se refiere a las personas a las que un directivo, justamente, dirige. Sin un colectivo, por pequeño o numeroso que este sea, al que guiar, difícilmente se puede hablar de dirección, ni de directivo que la ejerza (salvo, claro está, en un empleo eufemístico del lenguaje). Dirigir es dirigir personas y su trabajo. Además, un directivo dispone para desempeñar su trabajo de recursos económicos, informáticos, logísticos, incluso intangibles como una marca, prestigio (a veces desprestigio), fidelidad de los clientes, etc. En esos casos pienso que mejor se debería emplear un verbo distinto de "dirigir" ya sea controlar, coordinar, supervisar o administrar recursos.

El otro polo al que apunta la definición de un directivo es a los resultados. Se dirigen personas y se administran recursos con vistas a obtener algo que va más allá de ellos. Dirección y resultados se implican conjuntamente. Como



veremos pueden ser de muy diverso tipo, aunque hay dos que no deben faltar: el desarrollo integral de las personas dirigidas y un rendimiento suficiente evaluable económicamente. Si estos no afloran en algún momento del desempeño profesional del directivo, difícilmente se habrá hecho acreedor de ese calificativo en su sentido pleno.

De lo anterior se pueden extraer dos conclusiones provisionales. Convertirse en directivo supone generalmente acceder a una posición laboral y social que, comparativamente con otros trabajos, incluye unos determinados derechos y privilegios: aporta estatus y dinero; pero antes y de modo más prioritario, entraña un conjunto de obligaciones y responsabilidades. No entender que esto último es lo consustancial a la dirección y aquello lo derivado supone ya marrar el tiro.

Los directivos no nacen naturalmente sino que se hacen, como acontece en las demás profesiones; ahora bien, hay caracteres y personalidades que ofrecen una predisposición natural más propicia. De esto no vamos a hablar, pues supondría adentrarse en un campo que desborda las pretensiones de este texto. Baste con la mención hecha.

En las páginas siguientes me propongo repasar algunos de los aspectos más importantes, y a menudo descuidados en la práctica, de lo que supone convertirse en directivo. Adelanto que se trata de una transformación personal y profesional de gran calado, pero que como en otras esferas de la vida práctica, es mucho más complicada de describir teóricamente que de encarnar vitalmente.

Las fuentes de inspiración han sido esencialmente tres: los directivos que han participado en los programas de for-

