

# *Manager* Business magazine

nº24 - Enero/Febrero 2009

P.V.P. 10 euros

## *La Nueva Dirección por Con(s)ciencia*

*Amenazas sobre mi proyecto*

*Marketing Experiencial*

*Medio día para pensar*

# La dudas, un aliado de la crisis

John Patrick Shanley ha llevado recientemente a la gran pantalla su célebre obra de teatro titulada La duda (Doubt), que se ha estrenado el pasado mes de enero en España, y que opta a cinco Oscar (incluidos los de mejor actriz para Meryl Streep y mejor actor secundario para Philip Seymour Hoffman).

Se trata de una historia sobre la búsqueda de la verdad, las fuerzas del cambio, y las diferentes formas de afrontar las dudas provocadas por una incómoda situación.

Estamos en 1964, en la iglesia de San Nicolás, en el Bronx. El Padre Flynn (Philip Seymour Hoffman), un brillante y carismático sacerdote, intenta desafiar las estrictas reglas del colegio que la Hermana Aloysius Beauvier (Meryl Streep) lleva custodiando desde hace años con mano de hierro. Ella es la directora del colegio y cree ciegamente en el poder del miedo y la disciplina. Los cambios políticos están llegando a todos los estratos de la sociedad y la escuela acaba de aceptar a Donald Miller (Joseph Foster), su primer estudiante negro. Pero cuando la Hermana James (Amy Adams), una pobre inocente, hace saber a la Hermana Aloysius que el Padre Flynn está prestando una atención demasiado especial a Donald, ésta se siente obligada a emprender una cruzada para averiguar la verdad y tratar de expulsar a Flynn del colegio.

Con esta premisa a priori tan sencilla arranca La duda (Doubt), un apasionante duelo dialéctico, entre apenas cuatro personajes, que dejará sin habla a los amantes del buen cine.

Además de contar una interesante y bien llevada historia, el director, John Patrick Shanley, nos muestra como pueden afectarnos las dudas a nuestras propias convicciones, a nuestra actitud, a nuestra confianza... La complicada situación económica en la que nos hayamos envueltos provocan en los profesionales de nuestras organizaciones muchas dudas: ¿Contarán conmigo? ¿Debería proponer esta idea? ¿Debería tomar esa decisión? ¿Y si me equivoco? ¿Habrán represalias?

"Lo peor que hacen los malos, es hacernos dudar de los buenos.  
**Jacinto Benavente**"

La duda constituye un estado de incertidumbre y un límite a la confianza o la creencia en la verdad de un hecho, una persona o una organización. Puede influir en la decisión y en la acción, o afectar únicamente a la creencia, o a la validez de una información.



Las personas reaccionamos de formas muy diferentes ante las dudas, y en la película "La Duda" se ilustran las tres principales de una forma hábil y visual a través de los diferentes personajes. A continuación vamos a comentarlas (sin decir cuál es la actitud tomada por cada personaje para no destripar la película a los cinéfilos):

## 1. La Huida

En este caso las dudas nos convierten en nuestro mayor enemigo, consiguen mostrar el problema como irresoluble, muestran todo lo que tenemos que perder y lo poco que podemos ganar. Las dudas destruyen nuestra autoconfianza y la confianza en los que nos rodean. Nos hacen sentirnos solos. Y ante este panorama huir o

rendirse parece la mejor alternativa. ¿Para qué vamos presentar nuestra propuesta? ¿Por qué afrontar este conflicto? Las dudas despiertan nuestros miedos y nos dejan a su merced para que se apoderen de nosotros. Como decía Pilar Jericó en una entrevista que le hacían recientemente "El peor miedo es el que está en tu cabeza, y al que das vueltas y vueltas sin parar. Cuanto más piensas en el miedo, más fuerza le das." Las dudas, si no las encaramos, tomando distancia, analizando las alternativas que tenemos con la cabeza fría, nos generan más dudas, y al final en muchos pueden con nosotros y nos hacen optar por el camino aparentemente más fácil: la retirada.

"La huida no ha llevado a nadie a ningún sitio"  
**Antoine de Saint Exupéry**

## 2. La Herida

Pero hay ocasiones, cuando el entorno y la situación acompañan, como puede pasar en la actualidad con esta crisis televisada al segundo, que las dudas se convierten en ácido sulfúrico en nuestra cabeza. Nos atormentan, nos corroen, nos hacen cuestionarnos cada decisión, cada paso que damos. Y al final terminan paralizándonos. La inacción es la peor medicina para los tiempos de crisis.

"No es vencido sino el que cree serlo"  
**Fernando de Rojas**

## 3. Actitud positiva

Ante situaciones complicadas necesitamos liberar toda nuestra energía para sacar lo mejor de nosotros mismos para poder superarlas, pero no siempre es fácil. Las dudas no nos ayudan, pero nuestras armas para combatirlas son la ilusión y la confianza. Si contamos con un buen jefe o estamos rodeados por un verdadero equipo, tendremos donde agarrarnos, sentiremos la confianza en forma de respaldo y la motivación en forma de aliento. Pero aunque no tengamos ese entorno tan favorable, dentro de nosotros podemos encontrar la solución. Uno de los mejores pensadores que he conocido, Paco de Andrés, suele decir "que si la motivación es tan importante para uno, ¿Por qué la dejamos en manos de los demás? Dentro de nosotros están las claves para movilizar nuestra ilusión y nuestra energía, y a ellas debemos recurrir en estos momentos para poder mantener la actitud que nos ayude a superar esta situación, que a pesar de todos los terribles titulares, tiene salida.

"El firmamento no es menos azul porque las nubes nos lo oculten o porque los ciegos no lo vean"

**Antiguo proverbio danés**

## El rol del líder

La situación actual, los medios, los políticos, todo nuestro entorno actual genera dudas en los profesionales de nuestros equipos. Estas dudas minan la confianza, y la confianza es la base del compromiso. Si como líderes no las combatimos de forma eficaz, podemos perder la energía y el tiempo que tanto necesitamos para afrontar esta coyuntura.

Martin Seligman, el padre de la psicología positiva realizó un experimento en el que lleno dos recipientes con agua sucia y en uno de ellos (el recipiente A) puso unas piedras en el fondo. A continuación echó ratas en ambos y esperó. Las ratas del recipiente A al poco tiempo tocaron con sus patas las piedras del fondo y se quedaron apoyadas en ellas. Mientras que las ratas del recipiente B (el que no tenía piedras) al cabo de unas horas se dieron por vencidas y dejaron de nadar.

Antes de que murieran ahogadas Seligman las salvó. La segunda fase del experimento consistía en echar todas las ratas que habían participado en la primera fase (las de ambos recipientes) en un recipiente mayor también lleno de agua sucia pero sin piedras en el fondo. Los resultados fueron que las ratas que habían estado en el recipiente B (el que no tenía piedras), mucho antes que la primera vez se dejaban morir, mientras que las ratas que habían estado en el recipiente A (el que tenía piedras) esta vez ¡duraron más del 50% que las ratas del recipiente B la primer vez!

Si confiamos somos capaces de dar mucho más, somos capaces de superar nuestras limitaciones y alcanzar resultados extraordinarios. Como líderes tenemos que ser capaces de crear esa confianza, debemos ser "piedra" para que se apoyen en nosotros nuestros equipos. Tenemos que trabajar mucho la comunicación, siendo transparentes, y buscando permanentemente el disipar las dudas que vayan surgiendo. Tenemos que adoptar un estilo de dirección firme pero cercano, donde nuestro principal objetivo sea ayudar a nuestro equipo, con humildad y generosidad, dejando los egos a un lado. Y por último aprovechando los valores corporativos para que realmente rijan las decisiones de la compañía.

"La valentía es hacer lo que se tiene que hacer, aunque se haga con miedo"

**Anónimo**

### **Un cuento sobre las dudas y la crisis**

Para terminar os queremos a contar un cuento que ha llegado recientemente a nuestras manos y que ilustra muy bien todo lo que hemos hablado:

Había una vez una persona que vivía al lado de una carretera donde vendía unas ricas albóndigas con pan. Trabajaba mucho y por ello no oía nunca radio, no leía los periódicos ni veía la televisión.

Alquiló un trozo de terreno, colocó una gran valla y anunció su producto gritando a todo pulmón: 'Compren deliciosas albóndigas calientes'. Y la gente se las compraba. Aumentó el consumo de pan y carne. Compró un terreno más grande para ampliar el su negocio, y había tanto trabajo que le pidió a su hijo, que estaba a punto de terminar la carrera de económicas en la universidad, que le ayudara.

A los pocos días de incorporarse al negocio familiar, para demostrar a su padre sus conocimientos, el hijo le comentó: "Padre, ¿tú no escuchas la radio? ¿No lees los periódicos ni ves la televisión? Estamos sufriendo una grave crisis. ¡La situación es realmente mala; peor no podría estar!".

El padre pensó: "Mi hijo estudia en la universidad, está muy informado porque lee los diarios, ve televisión y escucha la radio. Debe saber mejor que yo lo que está pasando..."

Entonces empezó a comprar menos pan y menos carne. Quitó la valla anunciadora, dejó el alquiler del terreno con el fin de eliminar los gastos y ya no anunció sus ricas albóndigas con pan. Y las ventas fueron disminuyendo cada día más.

A los pocos meses el hombre tuvo que cerrar su negocio y cabizbajo le dijo a su hijo: "Tenías razón hijo mío", verdaderamente estamos sufriendo una gran crisis".

Moraleja

No sigamos hablando de crisis. Hablemos sólo de hacer buenos negocios, buenos trabajos y buenas tareas. Si nos programamos para fracasar, fracasaremos. Si nos mentalizamos para ganar, ganaremos. Es una simple elección personal. **M**

"Si exagerásemos nuestras alegrías, como lo hacemos con nuestras penas, nuestros problemas perderían toda su impotancia"

**Anatole France**

**Ricardo Colomo Palacios**

Profesor de la Universidad Carlos III de Madrid

**Eugenio de Andrés Rivero**

Socio Director de tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas, y miembro del Top Ten HRS  
[www.tatum.es](http://www.tatum.es)

