

Fernando Ruiz: los pros y contras de una Locomotora

En junio de 2010, desde su soleado despacho en Barcelona y con elevado grado de ansiedad e inquietud, Fernando no sabía muy bien cómo priorizar los motivos que identificaba como causantes de la angustia que sentía. Había aprendido que debía tratar de poner en claro su escala de valores y tomar decisiones en coherencia con ese análisis. Pero eso era más fácil de decir que de hacer. Recordaba lo que un consultor, a quien había pedido consejo tiempo atrás, le había dicho: «Fernando, lo difícil en la vida no es tomar decisiones... Lo verdaderamente difícil es vivir de acuerdo con las decisiones que has tomado».

Las dudas que le habían inquietado seis meses atrás, cuando iba a regresar a Barcelona después de la etapa en Inglaterra, parecían confirmarse. Ese mismo día un colega, miembro como él del equipo directivo, pero que en el pasado había sido su jefe y a quien apreciaba mucho, le había comentado que la «locomotora» había vuelto, refiriéndose a Fernando y a la energía que ponía en su tarea. Lo decía en tono positivo, como un elogio, pero a Fernando ese comentario le había provocado un profundo malestar. Los recuerdos, positivos y negativos, venían a su memoria.

Los años de estudiante

Fernando había nacido en Logroño, capital de La Rioja, España, donde vivió hasta los veinte años. Recordaba que desde muy joven había tenido que ayudar a su padre en el pequeño negocio familiar de recuperación de chatarras metálicas, plásticas y cartonajes, cargando y descargando camiones. Antes de los diez años ya había aprendido que trabajar duro formaba parte del plan para conseguir algo. Nada llegaba gratis.

Sus padres le decían que la única herencia que le podrían dejar eran su educación y ser una buena persona. Su obligación, pues, era estudiar y sacar las mejores notas posibles de acuerdo a su capacidad. En lo posible, le pagarían los estudios hasta acabar la carrera y, después, ya era todo cosa suya.

Durante la adolescencia, además de estudiar con resultados bastante brillantes, trabajaba los sábados con su padre, daba clases particulares a otros adolescentes para pagarse sus gastos, formaba parte del equipo de balonmano del colegio, entrenaba judo tres días por semana, estudiaba inglés otros tres días y asistía a actividades del grupo parroquial.

Fernando siempre explicaba dos anécdotas de este período:

- A los catorce años, sus padres, con enorme esfuerzo económico, le enviaron un verano a Dublín a aprender inglés. Aquella sensación de no poder comunicarse, de no entenderse con nadie, de ser un incapaz, le marcó para siempre. Decidió que estudiaría idiomas y, además, aprendió que lo que era «así» en Logroño podía no tener ningún sentido en otro sitio. También decidió que, como había muchísimas cosas por aprender y poco tiempo para hacerlo, era necesario tener siempre la mente abierta e ir muy deprisa para aprender lo máximo posible.
- La segunda era de cuando tenía 18 años. Estaba en primero de carrera. Tenía que hacer los primeros exámenes parciales en la Universidad de La Rioja. El examen de geología era a las nueve de la mañana. Se levantó a las cinco de la mañana, fue con su padre a cargar un camión de chatarra de aluminio mientras nevaba copiosamente, acabó a las ocho, se duchó y fue al examen. Al terminar, cuando un compañero de clase se marchaba en su auto deportivo, le bromeó sobre la suciedad que aún le quedaba en las manos. Fernando no dijo nada. Sólo pensó en qué diferente era su vida de otras y lo mucho que le gustaba la sensación de ir, paso a paso, ganándose las cosas que conseguía. Sacó un sobresaliente, la mejor nota de la promoción.

Fernando se trasladó a Barcelona, donde siguió destacando en la universidad, siempre en el grupito de cabeza. Era un compañero alegre y divertido, bromista con todo el mundo.

Terminó la licenciatura con sobresaliente. Obtuvo una beca del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y se doctoró *cum laude*. De las dedicatorias que escribió al regalar copias de su tesis a algunos amigos, la que más le seguía gustando era: «*Was mich nicht umbringt, macht mir stärker*», «lo que no me mata me hace más fuerte», de Nietzsche.

Primeros años en la empresa

Cuando estaba acabando la investigación de su tesis empezó a pensar en el siguiente paso. Se planteó un cambio de rumbo: irse a la industria privada a iniciar un nuevo ciclo.

Fascinado aún por la experiencia internacional a los catorce años en Dublín, buscó trabajo en el ámbito internacional y en septiembre de 1998 empezó como «*Export Manager*» en MPI, una multinacional norteamericana. En marzo de 1999 pasó a desempeñar las responsabilidades de «*Export Area Manager*» y, desde ahí, inició una carrera de sucesivas promociones y cambios.

Los detalles más relevantes que Fernando iba recordando respecto de su trayectoria profesional se remontaban a enero de 2007, cuando ya llevaba varios años dirigiendo equipos de personas.

En esa fecha, y tras una reunión de actividad, Fernando estaba francamente enojado, además de bastante desorientado: «Pero, ¿qué más quieren de mí?, trabajo casi ochenta horas semanales, tengo dos despachos separados por 80 kilómetros, paso un mínimo de dos noches por semana fuera de casa y, a pesar de que ya no puedo contribuir con más horas ni con mayor esfuerzo, me pasan la aplanadora por encima. Honestamente, creo que resuelvo bastante bien los problemas de los que me responsabilizan. De acuerdo con que presiono un poco a la gente, pero necesitamos alcanzar los resultados, ¿o no?».

Fernando tenía entonces 36 años, estaba casado, era padre de un niño y llevaba más de nueve años trabajando en la empresa. Su esposa, profesional liberal con negocio propio, le había comprendido y apoyado siempre e, incluso, se había manifestado dispuesta a renunciar a sus intereses profesionales para acompañar a Fernando en el supuesto de que su carrera profesional así lo exigiera.

Al mismo tiempo que iba logrando éxitos profesionales, Fernando se había ido creando una imagen de directivo orientado a resultados, exigente, brillante, dedicado, pero con dificultades para comprender que los demás no fueran como él ni tuvieran sus mismas prioridades.

Era precisamente respecto del clima de la organización que dependía de él sobre lo que acababa de recibir el comentario que le había dejado desorientado y molesto, aunque no sabía muy bien con quién. De hecho, no era la primera vez que una cuestión así se planteaba, pero ahora la diferencia estaba en que ya hacía tiempo que Fernando se había propuesto cambiar y le desesperaba comprobar que ni le era tan fácil ni progresaba tan deprisa como él había supuesto.

Plan de mejora personal

Con motivo de la realización de un curso de inteligencia emocional impartido en la empresa tuvo la oportunidad de conversar con el consultor que lo dirigía.

Algunos fragmentos que recordaba de estas reuniones eran:

Consultor: ¿Cuáles crees que son tus principales puntos fuertes en tu entorno y desempeño profesional?

Fernando; Creo que, principalmente, soy una persona honesta, sincera y muy directa. No se pueden esperar de mí ni dobleces ni «jugarretas». Trato de estar en frecuente contacto con mis colaboradores, de darles espacio para la toma de decisiones y de colaborar en lo posible en su desarrollo personal y profesional. Por otro lado, soy muy trabajador y estoy muy comprometido con lo que hago. Siempre intento dar lo mejor que tengo y superarme de manera permanente. Soy muy exigente conmigo mismo. Nunca estoy satisfecho del todo. Siempre creo que se puede hacer mejor.

Consultor: ¿Y cuáles crees que son tus áreas de mejora en ese entorno?

F.: Puede que algunas de mis pretendidas «virtudes» sean mejorables, y no sólo en el ámbito profesional, sino también en el privado. Creo que soy percibido como una locomotora, alguien que va a 200 km/h, sin reparar en lo que ocurra alrededor. Aunque la bondad de lo que pretendo hacer sea más

o menos comprendida, creo que la manera tan directa que tengo de enfocar los problemas, exponerlos y acelerar para que haya una serie de acciones claramente definidas para conseguir un resultado, acaba poniendo a todo el mundo nervioso. Incluso en ocasiones noto que la gente se molesta por mi manera de decir las cosas. Aún así, creo que la dirección en la que estoy impulsando las cosas es la correcta, no desví mis energías ni un segundo de la consecución de los objetivos. Asimismo, si alguien me hace ver alternativas más válidas a las que yo he sugerido, no dudo en cambiar la decisión. En el plano personal, algunos amigos me dicen que, en ocasiones, es imposible hablar conmigo: que una vez llego a una conclusión, es imposible hacerme cambiar de idea. También mi mujer me dice que todos en mi familia aseguran que soy una buena persona, pero que cuando ven que me pongo en marcha por algún tema de discusión que me parece importante, todos corren para apartarse de mi camino y evitar ser arrollados.

Durante el curso de inteligencia emocional, el consultor y Fernando tuvieron oportunidad de definir algunos rasgos que caracterizaban la relación de Fernando con su entorno. Entre ellos destacaba una comunicación no verbal apabullante. La expresión de la cara cuando era contrario a la opinión que otra persona exponía era muy tensa, así como la posición del cuerpo antes de iniciar una intervención, el movimiento de las manos, etc. Todo ello, unido a una gran habilidad en la utilización del lenguaje y en la capacidad de argumentación, solían provocar monólogos en lugar de discusiones, cuando la «locomotora» se ponía en marcha.

Por otro lado, el ritmo de trabajo que se auto imponía y que por extensión imponía a los demás, y el grado de auto-exigencia -también extendida a los demás- provocaban que el grado de presión a sus colaboradores y el sentimiento de nunca alcanzar lo esperado fuera generalizado.

En aquellos tiempos, Fernando ya estaba meditando que sus habilidades en la inteligencia emocional se restringían a la automotivación («inasequible al desaliento», solía autodefinirse), pero en el resto de aspectos, los que hacían referencia a la relación con los demás, presentaba notables carencias. Decidió entregarse, con toda la dedicación y esfuerzo de que era capaz, a trabajar en la puesta en práctica de un plan de mejora personal que, con la colaboración del consultor, había elaborado.

Traslado a Inglaterra

En julio de 2007, Fernando fue promocionado nuevamente. Se le propuso y aceptó la función de «*Managing Director*» de una unidad de negocio en Inglaterra. Su esposa, como siempre, estuvo a su lado en la decisión. Se trasladarían a Inglaterra con la expectativa de retorno a los tres/cinco años.

Uno de los atractivos del nuevo puesto era la oportunidad de desarrollar su plan de mejora personal en otro entorno. Era una ocasión de volver a empezar, con otro equipo, pero teniendo muy bien definidos los puntos débiles más destacados en sus relaciones con los demás y las acciones prioritarias a realizar para convertir esas dificultades personales en claras oportunidades de crecimiento.

El período en Inglaterra fue más breve de lo esperado. Debido a los bruscos movimientos de los mercados internacionales, la multinacional decidió desinvertir en determinadas actividades. Ello supuso la venta de más de quince unidades de negocio europeas y, entre ellas, la que gestionaba Fernando, que se vendió en marzo de 2009.

Antes de regresar, tuvo la oportunidad de comentar ese período profesional con la directora de recursos humanos del conglomerado inglés:

- La percepción general coincidía en que sus habilidades en la claridad de juicio para el análisis de situaciones de negocio, de definición de los problemas, en la generación de alternativas y toma de decisiones, eran mucho más que aceptables.
- Su dedicación y honestidad estaban fuera de toda duda.
- Sus puntos débiles se centraban en la agresividad con que se aplicaba en la ejecución de las medidas que se habían decidido. Esto le había vuelto a crear problemas en Inglaterra.

Tras este proceso, Fernando decidió aceptar la oferta para volver a la unidad española, reportar

directamente al consejero delegado y ocupar un puesto de nueva creación (director de nuevos desarrollos) que requería coordinar proyectos complejos y multidisciplinares: inversiones internacionales, nuevas oportunidades de negocios, alianzas, etc.

Sin embargo, había una cuestión que le preocupaba especialmente: «¿Es más adecuado cambiar de empresa y desarrollar mis capacidades profesionales en un ámbito humano nuevo, en el que mis debilidades de relación/gestión de personas en el pasado no condicionen mi futuro? o, por el contrario, ¿continúo en la empresa en la que he trabajado, pero esforzándome en cambiar la percepción histórica que mis anteriores compañeros y subordinados tienen de mí?».

Regreso a Barcelona

No le faltaban ofertas de trabajo. Había varias opciones que le estaban ofreciendo algunos cazatalentos, al tiempo que en su propia organización nadie había insinuado que se quisiera prescindir de él. Pero Fernando creía que se acercaba a ese punto de su trayectoria profesional y de edad en el que uno debe intentar acertar con un proyecto de cierta estabilidad. «Dentro de dos o tres años, ¿se seguirán acordando de mí los cazatalentos?», se preguntaba.

Por otra parte, consideraba seriamente la posibilidad de crear su propia empresa y, en esta alternativa, una de las variantes consistía en desarrollar el negocio de su esposa. Ella lo había mantenido funcionando con éxito mientras estuvieron en Inglaterra, y se podía ampliar.

En la ponderación de la alternativa del negocio familiar también pesaba el hecho de la atención y la proximidad a su familia. Esta había aumentado. Acababa de nacer su segundo hijo: una niña. El retorno a España -cambio de entorno, de lengua, de colegio, de amiguitos, etc.-, y también el nacimiento de la niña, habían influido para que su hijo desarrollara un problema de aprendizaje que, aunque no era preocupante, si requería un poco más de atención por parte de sus padres. A Fernando, esta cuestión, le hacía sentirse en cierto modo culpable.

Sin embargo, en medio de todo esto, sentía que no había alcanzado su sueño profesional y se resistía a abandonar la carrera. Pero si decidía seguir en la brecha, ya sea en su organización actual o en otra, a qué aspectos de su mejora profesional debería dedicar más esfuerzos: ¿a los de capacidades funcionales y específicas de gestión de negocio o a las habilidades de gestión de personas, liderazgo, capacidad de dirigir, etc.? Le seguía pesando no haber sabido llevar la dirección de personas con la misma eficacia con que era capaz de resolver otras cuestiones que siempre había creído que eran más complejas y difíciles.

José R. Pin, como base de discusión en sesión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright ©, IESE-España. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.
Revisado Abril 2023.