

‘LATIN MANAGER’: DE LA SEDUCCIÓN POR EL NEGOCIO AL NEGOCIO POR LA SEDUCCIÓN

Francesc Beltri y Carles Mendieta

El escorpión le pidió a la rana: "Por favor, llévame a la otra orilla del arroyo que no sé nadar". La rana fue rápida en contestar: "¡No!", dijo, "seguro que me picarías, tú eres un escorpión". El afligido escorpión insistió: "Por favor, llévame sobre tu lomo. No te picaré porque tú morirías y yo me ahogaría". La rana no se dejó convencer: "Te conozco, escorpión, y tú eres muy peligroso". Nuevamente el escorpión insistió: "¿Qué sentido tendría que te picara? Solo conseguir perder la vida si tu murieras". Finalmente, la rana aceptó con esta lógica. Así pues, montó el escorpión en su lomo y empezaron su travesía, mas cuando estaban en el centro de la corriente, la rana sintió un doloroso picotazo en su lomo: "¿Qué has hecho, insensato, vamos a morir los dos!" A lo que el escorpión respondió encogiéndose de hombros: "Lo sé, pero no he podido evitar ser escorpión".

La literatura existente sobre los sistemas de dirección nos habla continua y sistemáticamente de la calidad total, la reingeniería, la planificación estratégica, el aprendizaje organizacional, el *lean management*, etc. Es continua la aparición de nuevas teorías y metodologías que pretenden ayudarnos a entender el funcionamiento de nuestras organizaciones. En todas estas nuevas corrientes encontramos fundamentos teóricos que nos razonan claramente sus aplicaciones, ventajas y rendimientos exigibles y, sistemáticamente, observamos cómo los resultados no están tan sujetos a una correcta aplicación en función de las instrucciones que acompañan la nueva técnica, como a la forma en que cada uno de los directivos ha llegado a concretarlo para su situación específica. Una vez más el elemento humano introduce esa variable descontrolada y descontroladora que hace de esta profesión un arte. Incluso podemos llegar a afirmar que es en este nivel donde encontramos las mayores diferencias entre las personas, no solo respecto a su formación y experiencia profesional sino a sus aspectos personales más profundos.

La fábula nos habla de cómo el escorpión se muestra incapaz de traicionar su propia naturaleza. Sin llegar a un desenlace tan trágico, a menudo hemos podido observar en los directivos una importante incapacidad para traicionar la propia naturaleza. La pregunta es: ¿Cuál es la esencia de esa naturaleza?

Algunos estereotipos socio-culturales afirman que los germanos son "personas poco flexibles", a los escandinavos "les falta sangre", los italianos son apasionados, los franceses chovinistas, etc. Sin caer en estereotipos que siempre son reduccionistas, nuestra experiencia nos lleva a constatar elementos diferenciales entre norte y sur, pero ¿existe un perfil del manager distinto entre el norte y el sur? Las experiencias multinacionales cada vez insisten más en este punto.

La movilidad entre directivos en el área mediterránea es de más fácil adaptación que aquella que comporta un movimiento norte-sur, y ya no hablemos si es sur-norte. Otra pregunta: ¿Es cierto que la relación del manager con la organización, su equipo y la tarea es distinta en el norte que en el sur? Nuestra experiencia nuevamente nos indica que sí. Intuitivamente todos utilizamos los tópicos de la racionalidad y del apasionamiento, pero si analizamos algo más estas diferencias podemos encontrar algunos rasgos que nos permiten afirmar la existencia de una especie sin catalogar por los zoólogos de la organización y que nos enorgullece bautizar con el nombre de *Latin Manager*.

¿Qué es un ‘Latin Manager’?

Ante todo es importante señalar que el concepto *Latin Manager* es un estereotipo más, una clasificación, una tipología que difícilmente la encontraremos en su forma pura en ninguna persona, pero que puede ayudar a entender por qué actuamos como actuamos. Aunque no nos permitirá predecir conductas, sí puede ayudar a entendernos mejor y a tener una conciencia más tranquila a los que no sabemos, no queremos o no podemos actuar con el estilo de dirección que nos marca la mayoría de la literatura actual en materia de dirección.

También es importante indicar que no todos los directivos latinos son del tipo *Latin Manager*, ni mucho menos, y que en los países sajones también existen *Latin Managers*. El *Latin Manager*, al igual que el Directivo Sajón, el Nipón, el Árabe, el Nórdico, etc, queda definido por sus valores personales más profundos, por su sentido del trabajo, de la vida y de la muerte, por el grado de interés por las relaciones interpersonales, por su necesidad de sentirse amado y de amar, de dar y recibir. En otras palabras, por el sentido que tiene para él su existencia.

A título de introducción y huyendo de definiciones cartesianas podemos presentar, en el más puro estilo y estereotipo latino, algunas de sus características. Como indicamos en el subtítulo del artículo, el *Latin Manager* negocia para seducir más que para quedar seducido por los negocios. Como buen descendiente de Ulises, el *Latin Manager* no se gratifica en el logro de sus objetivos sino en el camino que realiza para conseguirlos. El *Latin Manager* necesita sentirse ilusionado, apasionado, enamorado de su trabajo y, en raras ocasiones, se siente plenamente orgulloso de lo que ha conseguido en el pasado, sino que prefiere disfrutar de la fantasía de lo que se podría conseguir en el futuro. El *Latin Manager* no quiere, ni sabe, diferenciar con gran claridad los límites entre su vida profesional y su vida privada, así que fija sus estrategias y tácticas con las mismas variables para el amor que para la guerra: no dejará de ser un caballero, aunque valga todo... o casi todo. El *Latin Manager* es aquel que una vez tiene la planificación y el análisis bien estructurado se siente lo suficientemente inseguro para comentarlo con su pareja antes de actuar. El *Latin Manager* es leal con aquellos que le son leales y fiel con sus fieles, los defenderá por encima de sus éxitos y fracasos, les dará la mano en las situaciones de crisis, sin embargo, con aquellos que no son leales o fieles al espíritu del grupo los abandonará a su suerte en los momentos de dificultad. De hecho, ha aprendido a confiar en gran medida de las personas (de algunas personas) y a fiarse de las organizaciones. Sabe que no existe lealtad ni fidelidad que emane de un concepto abstracto, por ello sólo puede confiar en las personas.

El *Latin Manager* es creativo, le gusta innovar y buscar soluciones útiles y baratas. Sin embargo, duda profundamente de las soluciones de los demás, especialmente de las que aportan sus colegas del norte (en el fondo, sabe que no son iguales). Es por esto que cuando utiliza las tecnologías racionales disponibles busca el consejo y la seguridad en el amigo que ya lo ha probado antes.

En definitiva, el *Latin Manager* es tan ambicioso como el *Sajon Manager*. Sin embargo, su ambición se dirige hacia otras metas: el reconocimiento social, la vida plena, la seguridad para los suyos, el traspaso de sus valores y de la tradición hacia su estirpe, el sentirse querido y halagado con sus grupos de referencia,... Y, sin duda, también hacia los logros económicos, aunque no son

los únicos, ni tampoco los principales.

De la seducción por el negocio al negocio por la seducción.

No nos atrevemos en este primer artículo sobre el *Latin Manager* a enumerar sus habilidades y compararlas con las de los estilos directivos de otras regiones socioculturales, por ello nos vamos a limitar a las presunciones básicas de su conducta, a las raíces de su voluntad de actuar, en definitiva, a sus valores.

Para hacerlo con una cierta estructura, lo analizaremos a partir del sentido que da a cuatro grandes ámbitos de la existencia:

- * Sentido de la vida.
- * Sentido del trabajo.
- * Sentido de las relaciones.
- * Sentido del éxito.

1.- Sentido de la vida.

Desde la más clásica tradición greco-romana, los latinos tienen una concepción trágica de la vida y del tiempo en el que se vive: "Todo cambia, nada permanece" (Heráclito), "Todo pasa, nada queda" (Machado); "Hay que reconciliarse con el destino" (Zenón); etc. De hecho, la vida es una transición hacia la muerte, el tiempo es lineal y no podemos volver a vivir lo ya vivido, no podemos recuperar lo perdido, no es posible evitar lo que ya se ha hecho y, quizás, lo que el destino nos obligue a hacer.

Esta visión lineal y de transición de la vida se ha acentuado más con el catolicismo en el que se muestra la vida como una preparación a la muerte, en la que la vida es una prueba constante para nuestra salvación o castigo eternos, donde la vida tiene sentido en tanto exista la muerte. Y para conseguir esta salvación eterna hay que tener fe (creer las presunciones básicas de la organización), cumplir una serie de preceptos (valores culturales de la organización), seguir el cumplimiento de unos sacramentos (artefactos culturales) y seguir unas pautas de conductas (normas) - entre paréntesis hemos utilizado el lenguaje sajón. Pero, ¿cuáles son estos valores, estas presunciones básicas, estas normas? No es nuestra intención hacer un tratado de filosofía, así que solo recordaremos que, esencialmente, pueden enmarcarse en tres grandes leyes:

- * Creer en Dios, amarlo y respetar sus leyes.
- * Amar y respetar a los demás, sin codiciar sus posesiones (incluida la mujer).
- * Hacer el bien para conseguir llegar al Reino de los Cielos.

¿Cómo afectan estas premisas a los negocios del siglo XXI? Mucho... o incluso diríamos más: En todo.

El *Latin Manager* ha sido adoctrinado en la más pura tradición greco-romana, en lo más profundo de sí mismo reconoce como cierta la transitoriedad de la vida, no olvida que tiempos pasados fueron mejores o peores y que el futuro no será igual al presente. Tiene claro que "yo soy yo y mis circunstancias", olvidando que Ortega continuaba su célebre frase diciendo: "Y si yo no las puedo a ellas, ellas me podrán a mí"; es decir, cree más en la fuerza del destino que en la creencia de una libertad absoluta para cambiar, incluso, las propias circunstancias.

Al mismo tiempo, presenta una visión cínica de la vida, en la más pura interpretación que nos ofrece Diógenes: "La verdadera felicidad no depende de cosas externas tales como el lujo, el poder político o la buena salud. La verdadera felicidad no consiste en depender de cosas tan fortuitas y vulnerables, y precisamente porque no depende de estas cosas puede ser lograda por todo el mundo. Además no puede perderse cuando ya se ha conseguido".

Con un escenario como éste, con unos principios tan alejados de lo que nos indican los tratados de dirección de empresas, ¿cómo podemos aplicar las técnicas sin generar un elevado sentimiento de duda o incluso de culpa?

Para el *Latin Manager*, la felicidad no le llega del éxito en los negocios, entendiendo por éxito el incremento de ganancias económicas, poder sobre los demás, reconocimiento social, etc. No es que rechace todas estas ventajas, pero no está dispuesto a ser abandonado por sus amigos, su familia y su grupo social por conseguir unas "vanas ilusiones de felicidad transitorias, fortuitas y escasamente reconfortantes".

2.- Sentido del trabajo.

Expresiones como "si pagan por trabajar, por algo será" o "trabajar es un castigo divino" nos indican en un primer momento cuál ha sido la valoración tradicional latina hacia el trabajo. En ningún momento se ha planteado que el trabajo es una vía de acceso a la salvación eterna, en todo caso trabajar, en lenguaje matemático, ha sido siempre una condición necesaria pero no suficiente.

Sin embargo, los planteamientos están cambiando sin que cambien las esencias o valores latinos. Hoy en día trabajar ya no es un castigo divino (y no solamente por el problema del desempleo). Hoy en día el trabajo es una vía más, aunque muy importante, para mejorar las relaciones con los demás y con la sociedad en la que se vive, es una vía más para dar sentido a nuestra vida y a nuestras acciones, es una vía más para buscar la felicidad entendida como un estado de bienestar interior, de plenitud, de satisfacción personal e intransferible.

A título de ejemplo, permítannos un paréntesis para analizar la posición de los autores frente al artículo. ¿Por qué estamos escribiendo todo esto? Sin duda nos va a requerir tiempo y esfuerzo hacerlo, tiempo que tendremos que robar a nuestra familia, a nuestro tiempo libre y/o a nuestro trabajo diario. Pero, ¿lo estamos escribiendo para ganar dinero o para lograr algún premio? Sin duda que no, ustedes lo están comprobando. Incluso no sabemos todavía si será publicado o si desearemos publicarlo. Lo escribimos como divertimento, como manera de dar sentido a nuestra relación personal-profesional, como sistema de aprendizaje entre nosotros mismos, para obligarnos

y ayudarnos en nuestro propio desarrollo. Nuestro anhelo secreto e inconfesable es que deseamos que nuestro lector -si existe- disfrute con la lectura, nos envidie (un poco, solo un poco) por la posibilidad de trabajar en un texto como éste, deseamos que el lector nos discuta nuestras ideas, las amplíe o las destroce, pero que haga algo. Este es el espíritu del directivo latino. No estamos seducidos por escribir este artículo, sino que lo escribimos para seducirle.

A partir de estas premisas, ser flexible en el trabajo es fácil, las finalidades están claras y no son el propio resultado, sino algo que trasciende al propio resultado: la propia satisfacción personal es más importante que los dólares de beneficio. En este caso, los medios tienen un sentido distinto y la flexibilidad es casi obligada. Los medios para conseguir este estado de satisfacción pueden variar y han de variar constantemente. Todo lo que nos rodea, todos los sistemas organizativos, los procesos de trabajo y las normas se subordinan a la gran finalidad última: Dar sentido al trabajo en la búsqueda de la felicidad entendida con los parámetros descritos hasta ahora.

3.- Sentido de las relaciones.

"Ama al prójimo como a ti mismo". Difícil, ¿no?, especialmente cuando uno se ama mucho a sí mismo o cuando el prójimo es un duro competidor empresarial o incluso cuando es un cliente muy importante que nos hace "sufrir" sus exigencias.

Para el directivo latino, el cliente no es lo más importante. Sí, aunque suene a herejía empresarial, el cliente NO es lo más importante. De hecho para el sajón tampoco, aunque le costará más reconocerlo. A modo de ejemplo, les proponemos algunas preguntas:

- ¿Está dispuesto a hundir su negocio por el cliente?
- ¿Está dispuesto a ser desleal a su gente por el cliente?
- ¿Está dispuesto a cambiar sus valores por el cliente?

Si sus respuestas han sido todas afirmativas, usted no es un *Latin Manager* (lo que no es bueno ni malo en sí mismo).

Hay teóricos del marketing que, alarmados ante nuestra propuesta de que el cliente no es lo primero, nos dicen que los clientes capaces de hundir nuestro negocio (y créannos, existen) no son en realidad clientes o no se comportan como tales. Bien, puede que sea así, pero nos importa poco, lo que realmente nos interesa es la posición del directivo frente a su cliente y no la del cliente frente a su proveedor. ¿Estaría dispuesto a arriesgar su negocio por el cliente? Quizás ahora cambie su opinión.

Sin embargo, para nosotros, las preguntas realmente claves son la segunda y la tercera. El *Latin Manager* no está dispuesto a ser desleal a su gente por el cliente ni está dispuesto a cambiar sus valores tan fácilmente. De hecho, lo MÁS importante para él es él mismo, es decir, él y su equipo de trabajo, él y sus valores, su familia, su marco local y social. Sabe que el éxito fugaz de hoy puede convertirse en el fracaso de mañana y que el éxito no se mide en dólares, sino en felicidad.

Para el *Latin Manager*, el cliente ha de convertirse en un amigo, las relaciones no pueden limitarse a un puro acto comercial, tiene que haber algo más, debemos respetarnos y apreciarnos mutuamente, pero no como empresas, sino como personas que circunstancialmente representamos a empresas concretas. Esto no significa que no se puedan mantener relaciones comerciales sin vínculos personales, pero siempre tendrán una parte de debilidad, siempre existirá el riesgo de la infidelidad. Será un matrimonio de conveniencias.

Y si esto es así con los clientes, ¿cómo no lo será con las personas de su equipo de trabajo? El directivo latino sabe que es lo que es gracias a su equipo, sabe que ganarse el respeto, la lealtad, el esfuerzo y el aprecio de los demás no es fácil, y no está dispuesto a perderlo tan fácilmente. La consigna es: "Primero los míos, después los demás... ¿incluso si son los clientes".

4.- Sentido del éxito.

¿Qué es el sentido del éxito? ¿Cómo lo podemos medir? ¿Cuánto dura y por cuánto tiempo lo valoramos? La respuesta a estas preguntas nos dará una imagen más precisa del éxito en el *Latin Manager*.

El éxito para el directivo latino es ese placer íntimo que describíamos más arriba. El éxito para el directivo latino no es un bien material (perecedero, fortuito, circunstancial y vacío de valor). El éxito viene tanto de dentro como de fuera, es el reconocimiento de los demás al propio esfuerzo y, al mismo tiempo, la sensación de haber logrado algo con esfuerzo.

A menudo, los latinos tenemos tendencia a sobrevalorar los logros ajenos y a minusvalorar los propios. ¿Por qué? Esencialmente porque se usan distintos parámetros de medida para evaluar lo propio y lo ajeno: cuando evaluamos los logros de los demás utilizamos el sistema de valores, mientras que para lo propio usamos el sistema de costes. Estos es, interpretamos los éxitos de los demás en función del valor que tiene para nosotros y/o en función del esfuerzo que nos hubiera costado conseguirlo a nosotros, sin considerar el esfuerzo real que han utilizado (en ocasiones muy escaso o nulo). Por contra, cuando analizamos nuestros propios éxitos lo hacemos en función de lo que nos ha costado conseguirlo, no del valor que tiene para los demás o de lo que les hubiera costado hacerlo. Y este cambio en los sistemas de medida tiende a ser negativo para los latinos, no porque sean peores profesionales, directivos, trabajadores o padres de familia, simplemente porque miden distinto. Quizás podamos incluso convenir que los latinos son más exigentes consigo mismo que los sajones, aunque se venden peor.

"Sólo sé que no sé nada", dijo Sócrates. Este es el espíritu latino para la valoración de éxito. Lo que sé no me produce ningún esfuerzo en este momento, así que no lo voy a considerar en mi haber. Lo que sé es que no sé nada, sé que por mucho que sepa no lo voy a saber todo jamás, debo ser humilde y aprender a aprender de los demás, seguro que puedo aprender de ellos. Sin duda que esta capacidad de aprendizaje nos hace más ricos frente a los demás, pero esta humildad también es interpretada, demasiado a menudo, como incapacidad. Es cierto que es más fuerte aquel que es consciente de sí mismo y conoce sus ventajas y limitaciones, pero puede sufrir mucho si los demás no lo saben apreciar en la misma forma.

¿Cómo medir el éxito, por la valoración de los demás (modelo sajón) o por la propia autocrítica (modelo latino)? Los dos parámetros son válidos y ciertos, aunque incomparables.

Esta valoración del éxito nos lleva a preferir nuestro viaje a Ítaca que la llegada, mientras que los sajones prefieren los laureles a la batalla. Son dos formas de convivir, dos formas de entender la vida, dos maneras distintas de vivir... y algunos puntos en común.

A modo de primera despedida

En este primer artículo sobre el *Latin Manager* queremos presentar solamente algunos puntos de discusión, algunas referencias y reflexiones, quizás más adelante podamos entre todos hallar diferencias más concretas y operativas, herramientas de gestión distintas y modelos de trabajo nuevos, sin embargo, para conseguirlo es necesario tener una primera idea, es la que intentamos presentar.

Otra cuestión que debemos indicar: "Todo es cuestión de matices". La diferencia entre un genio y un loco es una cuestión de matices, la diferencia entre un buen directivo y otro nefasto está en los matices, la diferencia entre una buena idea y un fracaso la encontraremos en los matices. Es muy probable que todos los buenos directivos del mundo actúen en un 95% de la misma manera, sin embargo, el 5% restante es clave para el éxito. Al comparar directivos latinos con sajones o con nórdicos o con nipones, no encontraremos más del 5% de diferencias, sin embargo este 5% es clave para entender sus procesos mentales y los abismos que existen en sus valores más íntimos.

Finalmente, plantear una cuestión que nos ha asaltado a medida que escribíamos y que seguro se planteará algún lector: ¿Por qué hablamos de *Latin Manager* y no de Directivo Latino? Tenemos varias respuestas. La primera es que en nuestra primera conversación sobre el tema el término nació en inglés, la segunda es que para "valorar" más el término los latinos preferimos, absurdamente, sajonzarlo. Una tercera respuesta podría ser que es un artículo dirigido más a sajones que a latinos y, finalmente, podríamos decir que a los autores nos es absolutamente indiferente el término, lo importante es la idea, el concepto, así que bautícenla como quieran y no se olviden de comunicárnoslo. Nos gustará saber que le hemos seducido.