

¡Mi jefe es un samurai!

Autor: Javier Carril. 2012.

 **Sígueme en Twitter: @JavierCarril**

Les voy a contar una pequeña historia que marcó mi vida. Pero lo primero, por cortesía, es presentarme. Me llamo Francisco Romero, y trabajo desde hace 5 años en FSM, una multinacional dedicada a la publicidad y marketing para grandes clientes. Este mundillo es muy agresivo y competitivo, y hay que estar preparado para ello. Los primeros dos años fueron excitantes y divertidos. Empecé como becario en el departamento de cuentas, aprendiendo cómo se atendía a un cliente, cómo se trataba con los egocéntricos creativos que parían las campañas de publicidad, cómo se vendía una campaña y muchas cosas más. Sin embargo, el ambiente en la empresa era horrible. El estrés era permanente, como si hubiera sustituido al oxígeno. Respirábamos estrés en todo momento, y había mucha presión por mantener a nuestros clientes, así como para conseguir nuevo negocio.

Esa presión la soportábamos todos, desde el becario hasta el director del departamento. Todo funcionaba en cascada. El presidente de la empresa, “el gran jefe” como le solíamos llamar entre nosotros, metía presión al director general. Este presionaba a los directores de los departamentos. Los directores departamentales presionaban a sus ejecutivos. Los ejecutivos, a su vez, presionaban a los becarios...y los becarios, como yo, nos quedábamos con la presión y no podíamos delegarla en nadie. Así que nos la quedábamos sin más. Esta tensión irrespirable iba quemando el estado de ánimo de las personas. Había una enorme rotación en la empresa. Incluso el director financiero tuvo un infarto un año atrás, y aún estaba en proceso de recuperación. Todos sentíamos miedo, y nuestra moral estaba por los suelos.

Fui sobreviviendo a ese entorno hostil hasta que un buen día me ascendieron a ejecutivo de cuentas. Me sentía orgulloso ante esa promoción, y mi sueldo, por primera vez en mi vida, superó el salario mínimo interprofesional.

Sin embargo, el clima laboral seguía siendo insufrible en toda la empresa, el ambiente era extremadamente competitivo y agresivo, y estábamos muy desmotivados. Los directores eran muy autoritarios, y solían chillar

frecuentemente a sus equipos, con una falta total de control emocional. Gritaban y abroncaban, como si fuera un comportamiento aceptado por la cultura de la empresa.

Entonces, la empresa contrató a un director de nuevo negocio, ante la alarmante huida de varios clientes importantes. Era una consecuencia lógica, creo, de la desmotivación y del estilo autoritario y agresivo de los directivos. La gente estaba harta y no le daba la gana trabajar más o mejor.

Varios ejecutivos de mi departamento, incluyendo el director de cuentas, deseaban ese puesto de responsable de nuevo negocio, ya que era muy atractivo. El nuevo cargo implicaba captar clientes y requería de una red de contactos además de unas habilidades avanzadas de venta. Pero el nuevo director tendría a su disposición un equipo de cinco personas para apoyarle, y corría el rumor de que iba a cobrar más que cualquiera de los directores de departamento.

Estos rumores de café fueron distorsionándose y generaron una expectación inusitada en la figura del director de nuevo negocio. ¿Quién sería? ¿De dónde vendría y qué experiencia aportaría? Los tiburones de la empresa estaban preparados con sus dientes afilados para machacarle desde el primer momento en que pisara la primera baldosa de la oficina, por cierto localizada en una enorme torre de 50 plantas.

Un día antes de que llegara el nuevo director, se me comunicó que me iban a cambiar de departamento, y que a partir de mañana estaría en el equipo de nuevo negocio de la empresa. Lo cierto es que yo, ambicioso y agresivo, me movía como pez en el agua en ese ambiente hostil, y mis estrategias estaban dando resultados. Hacía poco tiempo que había ascendido a ejecutivo, y ahora me movían al departamento con más visibilidad y proyección de la empresa, y con un nuevo y flamante director. Estaba eufórico, aunque inquieto por quién iba a ser mi nuevo jefe.

Al día siguiente fueron las presentaciones de rigor. Roberto, el director general, un hombre manipulador y agresivo, hizo de maestro de ceremonias. Mi nuevo jefe se llamaba David Yang. Era un hombre alto y delgado, con el pelo canoso y una mirada extraña, diferente. Era una mirada felina, como la de un gato vigilante y al mismo tiempo sereno en todo momento. Producía cierta impresión, la verdad.

Recuerdo que una de sus primeras frases me impactó:

- *Francisco, yo estoy aquí para servirte en lo que necesites. ¿Entiendes?*

Yo, evidentemente, no lo entendía en aquel momento. Tampoco entendía cómo aquel hombre extraño se mantenía siempre sereno, a pesar del histerismo que reinaba en el resto de la empresa. Nunca se alteraba, siempre te miraba y te desarmaba con su equilibrio. A veces, me irritaba realmente. Pero poco a poco me fui sintiendo más cómodo con él, incluso yo mismo fui tranquilizándome y centrándome.

Igual que yo, estaban las otras tres personas del equipo, atónitas ante la personalidad de nuestro nuevo jefe. Carla era una chica joven y muy guapa, una “niña bien” que sin embargo tenía un sentido del humor algo cruel que la hacía especialmente interesante. Manuel era el típico ejecutivo agresivo, siempre impecable con su traje y corbata, siempre con un olor intenso a perfume, era el más senior de los cuatro. Finalmente, Carlos era el más inquieto y nervioso del grupo, siempre buceando por Internet y por las redes sociales, a la caza de nuevas tendencias. Entre nosotros había una competitividad agresiva por ganarnos los beneplácitos del Sr Yang, y esto se traducía en constantes tensiones y luchas de poder ocultas.

Por otro lado, a medida que fueron avanzando las semanas, el comportamiento del Sr. Yang se volvió aún más estrafalario. Por ejemplo, era el único director que realizaba reuniones con todo su equipo cada semana, y en algunas reuniones, cuando todos estábamos hablando a la vez, interrumpiéndonos y a veces incluso gritándonos a causa de nuestra particular competición, él nos observaba silencioso y luego, con mucho respeto, nos pedía permiso para interrumpir la vorágine de discusiones paralelas. ¡Nos pedía permiso nuestro jefe para poder hablar! Con los ojos como platos nos volvíamos todos hacia él, y decíamos: “claro, claro, por supuesto que puedes hablar...” y tonterías como esa. Y entonces, el sr Yang decía:

- *Os propongo que nos quedemos todos en silencio, tan sólo un minuto. Y que cada uno reflexione sobre qué está haciendo en esta reunión, y cómo puede mejorar su aportación al equipo y los objetivos que nos hemos marcado.*

No hace falta decir que nadie entendía nada en absoluto. Pero nadie se reía, porque el Sr Yang imponía bastante respeto con su mirada felina y su porte elegante. Incluso yo pensaba que era un lunático, o que estaba en alguna secta,

pero al final hacíamos lo que nos proponía. Y mágicamente, cuando volvíamos a la reunión tras el minuto de reflexión silenciosa, todos parecíamos distintos. Hablábamos más despacio y en un volumen más bajo, parecíamos respetar los turnos y escuchábamos con más atención al compañero que estaba hablando. Era asombroso. Es como si la reunión se hubiera centrado de golpe, y todos estuviéramos remando en la misma dirección.

A veces, en esas reuniones, nos hablaba de conceptos que nos parecían totalmente arcaicos, como la honestidad, el honor, la verdad, el compromiso, y la disciplina. Una vez, cuando estábamos criticando duramente a los clientes que no atendían a nuestras llamadas o que se habían comportado groseramente con nosotros, nos habló de que debíamos ejercitar la compasión hacia ellos. ¿Compasión? ¿Pero qué decía este loco? Era para echarse a reír, y más de uno echó algunas risitas las primeras veces. La compasión en un mundo de tiburones parecía una broma de mal gusto. Pero el Sr Yang insistía en este concepto una y otra vez.

- *Es importante que tratéis de entender a vuestros compañeros del equipo, pero también a los creativos, a los del departamento financiero, a los ejecutivos de cuentas, y también a los clientes. No sólo digo que los entendáis, sino mucho más que eso, que tengáis compasión, que los aceptéis tal y como son. Sólo así podréis entenderlo todo. Incluso a vosotros mismos.*

Ese tipo de afirmaciones del Sr. Yang eran misteriosas, a veces incomprensibles para seres obtusos y descentrados como nosotros. Sin embargo, todos en el equipo lo escuchábamos con reverencia, y sobre todo, iba creciendo la admiración y la confianza en ese hombre, porque no cabía duda de que era de fiar. Era totalmente diferente del resto de piltrafas humanas que pululaban por la empresa, incluidos nosotros.

La segunda semana empezó a desvelarnos algunos de sus secretos. Nos contó que era un admirador de las culturas orientales, de la filosofía zen y de los Samuráis. Imagínese cómo nos quedamos ante tales revelaciones. Ahora sí que empezábamos a pensar que su objetivo era reclutarnos para su secta, y que se servía de su puesto de trabajo para ello. Sin embargo, ese temor fue decayendo a medida que nos explicaba en qué consistían las bondades de aquellas ideas.

Hablaba mucho con nosotros, tanto en reuniones de equipo como a nivel individual, muchas veces de modo informal, tomando un café o almorzando. No sólo nos hablaba. Nos escuchaba, algo insólito en nuestra compañía, en la cual los directivos sólo hablaban y hablaban. Mejor dicho, sólo daban ordenes, instrucciones o broncas. Ese era su modo de dirigir a sus equipos. El Sr Yang era diferente. A veces uno se sentía avergonzado de lo mucho que estaba hablando, pero el Sr Yang continuaba escuchando atentamente, como si fuera lo único que le importaba en el mundo. Yo cada vez le tenía más aprecio, y sentía que entre los que formábamos el equipo habíamos perdido agresividad, pero no competitividad. De hecho, los primeros resultados empezaron prácticamente a las dos semanas. Una empresa de alimentación, que comercializaba todo tipo de productos lácteos, decidió apostar por FSM, y empezaron las felicitaciones del presidente de nuestra empresa. Eso sí, a medida que el resto de directores y equipos iban observando nuestro rendimiento, se iniciaron los cuchicheos y murmuraciones. Realmente sentían envidia por nosotros. No sólo estábamos logrando resultados positivos en poco tiempo, sino que se nos veía divertirnos y reír frecuentemente. Incluso para mí era sorprendente. El Sr Yang, con su comportamiento impecable, nos estaba haciendo desaprender todos los hábitos que teníamos respecto a la agresividad, el egoísmo y la falta de trabajo en equipo.

Al cabo de un mes, el sr Yang implantó una nueva actividad para el equipo. Como todos los días teníamos una reunión rápida operativa, a primera hora de la mañana, para comentar las novedades, aprovechó para explicarnos una técnica que nos iba a ayudar a estar más concentrados y focalizados en lo importante.

- *Me gustaría que a partir de hoy practiquemos en nuestras reuniones diarias un pequeño ejercicio. Nos va a servir para estar más concentrados, para mantener nuestro autocontrol en momentos de tensión máxima, y también para tomar mejores decisiones. ¿Os apetece que lo practiquemos hoy?*
- *¡Claro que sí!* – Contestamos los cuatro del equipo al unísono. El Sr Yang sonrió satisfecho. Solía sonreír mucho, era una persona bastante risueña.
- *A los samuráis se les enseñaba esta técnica para aumentar su concentración y claridad mental. Así, entrenaban su mente para ser el*

más rápido, el mejor. Tened en cuenta que se jugaban la vida frecuentemente, y sin ese entrenamiento, por muy bueno que fueras con la espada, estabas muerto. Bien, vamos al ejercicio...Se trata de concentrar toda vuestra atención en vuestro abdomen, mientras respiráis una y otra vez a través de la nariz. Al mismo tiempo, tenéis que ir contando vuestra respiración, ¿De acuerdo? Vamos a probarlo. Es mejor cerrar los ojos.

Cerré los ojos, estaba muy incómodo con el ejercicio. El resto de mis compañeros también lo estaban. Pero me dejé llevar por las instrucciones del Sr Yang. Respiré por la nariz concentrando toda mi atención en el abdomen. Al mismo tiempo, no entendía para qué, trataba de contar cada respiración. Estuvimos así durante 5 minutos, que se me hicieron eternos, porque además me perdí varias veces al contar las respiraciones. Me di cuenta de que mis pensamientos se colaban e invadían mi mente constantemente, y eso me hacía desconcentrarme y salir del ejercicio, como una especie de conspiración contra mí. Me sentía cada vez más nervioso, porque estaba realizando incorrectamente el ejercicio, no sabía cómo hacerlo bien, y además, el hecho de tener los ojos cerrados durante cinco minutos me incomodaba muchísimo. Escuchaba los sonidos frenéticos de la oficina, detrás de aquella puerta, y suplicaba internamente que nadie la abriera. No quería ni imaginar qué pasaría si alguien entrara en ese instante a la sala de reuniones y nos viera a todos nosotros con los ojos cerrados en silencio. El Sr Yang se estaba excediendo, esto era demasiado. Estaba dispuesto a decírselo en la comida, puesto que habíamos quedado él y yo solos para almorzar. Le iba a decir que todo tenía un límite, que el ejercicio de los ojos cerrados me parecía una estupidez, y también pensaba mencionarle que era muy criticado en la empresa por parte de otros directores.

Bueno, pues en ese constante ir y venir de mis pensamientos y preocupaciones, el Sr Yang dijo:

- *Ya podéis abrir los ojos.*

Con gran alivio, abrí los ojos. No entendía nada. Y el sr Yang no se preocupó de explicarnos nada. Sólo nos preguntó qué habíamos experimentado.

- *Bien, me ha resultado fácil* – Dijo Clara, mi guapa compañera de equipo.

- *Yo no notaba nada en el abdomen. No sé si lo he hecho bien.-* Intervino Manuel, quizá el más escéptico de los cuatro, junto conmigo.
- *Yo he estado todo el rato pensando, y me he perdido muchísimas veces al contar. No sabía dónde estaba...-* Dije yo.

El Sr Yang sonrió. Insisto, siempre estaba sonriendo. Una sonrisa que no sabría definir. Una sonrisa con la que transmitía que ya esperaba nuestros comentarios, que no le sorprendían. Pero no era una sonrisa prepotente. Al contrario, el Sr Yang tenía una personalidad humilde.

- *Es totalmente normal lo que os ha ocurrido. No os preocupéis, forma parte del proceso.*
- *¿Del proceso?* – Pregunté extrañado.
- *Sí, el proceso de ser auténticos samuráis de la empresa. El ejercicio, aunque parece sencillo, es extremadamente complicado. El hecho de respirar por el abdomen no es inmediato, debemos entrenarlo y es normal que las primeras ocasiones no lo logremos. Y en cuanto a los pensamientos, esto es lo que nos impide “ver” con claridad en nuestra vida. Estamos siempre pensando, pensando, pensando. Nunca paramos esta locura frenética, este ruido que tenemos en la cabeza es insufrible ¿No os parece?*
- *Tienes razón, es constante. A veces tienes ganas de arrancarte la cabeza*
– Interrumpió Carlos.
- *Con este ejercicio logramos espacios, aunque sea pequeños, en los que frenamos esta locura, porque nuestra atención está focalizada en elementos externos a nuestros pensamientos: nuestro abdomen, nuestras fosas nasales, en contar nuestras respiraciones y no perdernos....este ejercicio, cuando lo practicamos todos los días, aumenta nuestra concentración, y nos da una fortaleza mental y emocional a prueba de bomba.*

Tenía sentido lo que decía. Estuvimos conversando con él respecto al estrés, a la confusión de nuestros pensamientos, a la falta de focalización en lo importante. A partir de ese día, practicamos el ejercicio durante cinco minutos en todas nuestras reuniones de la mañana. Y lo cierto es que al cabo de unas semanas, todos comentábamos que nos sentíamos mucho más equilibrados, mucho más centrados en nuestro trabajo, e incluso parecía que

teníamos más tiempo que antes. La verdad es que era algo similar a la magia, ¿Por qué un ejercicio tan simple podía tener tanto poder?

Después de tres meses, Carlos ya había investigado en Internet sobre los samuráis y lo había compartido conmigo. Me di cuenta de que mi jefe era un samurái moderno, y que practicaba no sólo los mismos ejercicios de los guerreros para ser los más efectivos con la espada. También el Sr Yang seguía a rajatabla el Bushido, el antiguo código del Samurái. Y en este sentido, a veces nos sacaba de quicio porque era realmente estricto con algunos valores esenciales.

Por ejemplo, recuerdo que una vez me preguntó cuando iba a entregarle la presentación de mis ideas para mejorar el departamento. Me había dejado decidir la forma y la fecha en la que le presentaría estas ideas, al igual que al resto de mis compañeros. Yo había decidido hacer un Power Point con varias diapositivas, con el fin de impresionarle con mi despliegue. Y le dije una fecha. ¡Esa fue mi perdición! Cuando llegó el día, ni me acordaba de aquello. Estaba sumergido con mis urgencias y mis problemas del día. Esa semana estaba siendo realmente difícil contactar con los clientes y concertar alguna entrevista. Estaba desesperado y mi gran idea era hacer más de lo mismo, empeñarme en llamar más y más, y quedarme hasta más tarde. Luego comprendí, gracias al Sr Yang, que esta era la peor estrategia que podía desarrollar. Cada vez me daba más cuenta de lo burros que somos los seres humanos, de lo mucho que nos obcecamos en seguir nuestra propia y limitada ruta, sin probar nuevos caminos.

El caso es que llegó el día en que me había comprometido con él y yo ni me acordaba de aquello. Llegó el Sr Yang a mi puesto de trabajo y me preguntó:

- *Francisco, ¿Cuándo vas a presentarme tus ideas para el departamento? ¿Recuerdas que quedaste en presentármelo hoy?*
- *Ah...bueno, David....la verdad es que...emmm....*
- *No lo tienes preparado.*
- *Bueno, sí tengo algo, aunque me gustaría perfeccionarlo un poco...si quieres, podemos verlo mañana, y así le doy una vuelta más....*

Noté la mirada felina del Sr Yang penetrando en mi mente como si fuera una máquina de rayos X. Ahora no sonreía, estaba muy serio y su expresión me daba miedo, me inquietaba. Sentí que algo no iba bien. Pero el Sr Yang no

gritó ni pegó un puñetazo en la mesa, como hacía el resto de directivos de la empresa. Simplemente, dijo:

- *¿Sabes lo que dice el Código del Samurái?*
- *Eh...no...no lo sé.*
- *Os dije que os lo leyerais...*
- *Ya, pero...*
- *El Código dice que cuando un samurai dice que hará algo, es como si ya estuviera hecho. Nada en este mundo lo detendrá en la realización de lo que ha dicho que hará. No ha de dar su palabra. No ha de prometer. El simple hecho de hablar ha puesto en movimiento el acto de hacer. “Hablar” y “hacer” son, para un samurai, la misma acción. Cuando dijiste una fecha, yo confié en ti y no volví a insistirte. Y ahora me dices que no lo tienes preparado. Y además, te comportas de modo absurdo excusándote y mintiéndome, porque tú sabes y yo sé que no lo tienes preparado y que mañana tampoco lo tendrás preparado. ¿Sabes qué significa cumplir con tu palabra de forma impecable y rigurosa? Significa Credibilidad. Significa confianza. Significa liderazgo.*

No tuvo que decir nada más, no tuvo que subir la voz, ni tampoco tuvo que hacer gestos grandilocuentes. Pero me dejó hundido, porque tenía razón. No había cumplido con mi palabra, con mi compromiso. Me sentí tan mal, que desde entonces nunca más en mi vida he vuelto a incumplir mi palabra. No sólo con él, sino con todas las personas con las que me he cruzado. Tal fue la enseñanza, entre otras muchas, que recibí del Sr Yang. Y muchas veces, durante mi vida, le he agradecido aquellas palabras, aquellos ejercicios, porque han cambiado mi vida radicalmente.

El Sr Yang se dio la vuelta y se fue a su despacho sin decir nada más. Yo estaba aturdido, confuso, no sabía qué hacer. Entonces, pasados diez minutos, me recompuse y fui a mi despacho. Me armé de valor y le dije:

- *David...lo primero es disculparme. Lo siento mucho. Me he equivocado.*

El Sr Yang me miró con una expresión sincera y llena de compasión. Ahora entendía, ahora sentía el valor de la compasión. A pesar de lo mal que me sentía, eso me ayudó a afrontar mejor la situación.

- *Me comprometo a mostrarte la presentación terminada dentro de una semana, el martes.*
- *¿A qué hora?*
- *¿A las 10, por ejemplo?*
- *De acuerdo, Francisco. Me lo apunto en la agenda. Ya sabes. Tu palabra vale mucho, muchísimo. Vale lo que tú vales. Si tú decides no darle valor a tu palabra, entonces tú tampoco vales nada. Y la palabra compromiso es una de las más importantes de nuestro vocabulario.*

A la semana siguiente realicé mi presentación. Había estado trabajando a conciencia, y eso se notaba. El sr Yang me felicitó efusivamente, porque en eso era también muy generoso. Cuando estaban las cosas mal, reaccionaba de modo equilibrado pero contundente, extremadamente riguroso y estricto. Sin embargo, cuando el trabajo estaba bien hecho, era muy entusiasta reconociendo y valorando el esfuerzo.

El Sr Yang era una fuente inagotable de sorpresas. Otra de sus ideas fue ir a comer todos juntos a un reservado de un restaurante. Estábamos extrañados porque no sabíamos cual era la causa de este ritual. ¿Alguna celebración? Era posible, porque después de un año, habíamos logrado numerosos nuevos clientes para la empresa, y éramos la envidia de todos los departamentos. Pero el Sr Yang nos sorprendió una vez más. Una vez sentados, nos miró con esa mirada serena de gato sigiloso y vigilante, y nos dijo:

- *Esta cena es una forma de agradecer el esfuerzo que habéis realizado durante este año. He aprendido mucho de vosotros, y ha sido maravilloso el trabajo que hemos hecho juntos.*

A mí me sonaba a despedida, y sentía la inquietud de mis compañeros ante sus palabras.

- *Quería deciros que me marchó de la empresa. Por propia voluntad. He tenido numerosos desencuentros con el director general, le he manifestado mi desacuerdo con muchas decisiones que está tomando que considero poco éticas, y varias veces le he comentado al presidente que si no cambiaba la situación, me marcharía. Les di un plazo de un año y ellos no han variado nada su comportamiento. Así que me marchó.*

- *Pero David, no puedes abandonarnos, te necesitamos...hemos aprendido tantas cosas de ti.- Dijo Clara.*
- *Ya habéis aprendido lo necesario para volar solos. No os preocupéis, me necesitáis menos de lo que pensáis. Eso sí, siempre estaré ahí para lo que necesitéis: una llamada de teléfono, un correo electrónico, una comida de vez en cuando. Lo que queráis de mí. Prometido.*

Todos confiamos en su compromiso. Era un auténtico samurái, porque abandonaba un fabuloso trabajo por su concepto de la ética y del honor. Yo no sabía qué estaban haciendo los que dirigían la empresa, pero seguramente estarían cobrando comisiones a clientes o proveedores, o incluso cosas peores. Siempre habíamos escuchado rumores de ese tipo, pero nunca se habían concretado. Ahora lo teníamos claro, nuestros dirigentes eran unos corruptos. Entonces el Sr Yang, al que se le notaba visiblemente emocionado, siguió hablando:

- *Os propongo para esta cena de despedida un último experimento. Vamos a cenar en absoluto silencio. Vamos a evitar hablar. Simplemente, nos concentraremos en el sabor de los alimentos, en la textura y aroma del vino, en la temperatura del agua...Tenemos la libertad de no tener que decir nada, sólo sentir y escuchar...escuchar el silencio, o el ruido de los platos y las copas...o incluso de nuestra respiración. Os pido que seáis conscientes al máximo de todo lo que suceda a vuestro alrededor.*

Como era la última cena con el Sr Yang, ninguno de nosotros rechistamos ni pusimos pegos. Aceptamos su deseo y esa noche no dijimos una palabra más. Y la experiencia, de nuevo, me sorprendió. Fue especial y mágica. Nuestras miradas se cruzaban furtivamente, saboreamos la comida como nunca en nuestra vida, descubrimos nuevos matices en el vino, en las verduras, en la carne, incluso en el pan. Los aromas, las texturas, los sabores, los colores...todo se intensificaba y nos permitía descubrir una nueva realidad, llena de sensaciones poderosas, simplemente por el hecho de no hablar y centrarnos en la experiencia maravillosa de la comida, sin la obligación social de hablar con el compañero de enfrente. Era una nueva dimensión, y un nuevo aprendizaje gracias a él.

Cuando terminamos de cenar, salimos a la calle y parecía que algo había cambiado en el interior de todos nosotros, tan sólo en un par de horas. Uno a uno fuimos abrazando al sr Yang, emocionados y tristes, desconsolados. Yo estaba triste y al mismo tiempo rabioso. Sí, sentía un gran enfado con el sr Yang. Nos estaba abandonando, a su equipo, al equipo que había apostado por él durante todo un año, y lo había dado todo por él. Pocos días después le escribí un correo electrónico diciéndole:

“Hola, David.

Espero que te vaya muy bien en el futuro, pero a nosotros nos has dejado en la estacada. Nos sentimos desamparados y nadie nos ha comunicado nada respecto a nuestro futuro. Supongo que tus razones habrán sido de peso como para abandonarnos, pero podrías haber aguantado más por nosotros, tu equipo, que lo ha dado todo y ha confiado totalmente en ti como su líder. Sólo quería manifestarte mis sentimientos, y también los del resto del equipo.

Un saludo

Francisco.”

El sr Yang no tardó en contestarme, con copia a todo el equipo:

“Hola, Francisco.

Te entiendo muy bien. Sin embargo, yo tengo otra perspectiva.

Sois un equipo fantástico, y muy maduro. Durante este año me habéis dado mucho, y he aprendido mucho de vosotros. Pero ya no me necesitáis. Aunque os resulte sorprendente, es verdad. No me necesitáis. Podéis volar solos sin mi ayuda. Yo os he dado todo lo que sabía y tenía. Créeme, seré más útil en otro equipo que esté sin formar, como estabais vosotros hace un año. Me necesitan más en otro lado.

La dependencia no es positiva, y llega un momento en que cada uno debe emprender su propio vuelo. Este es vuestro momento, estáis preparados.

Si no hubiera decidido marcharme de la empresa por los motivos que ya conocéis, me hubiera marchado a otro departamento de FSM para trabajar con otro equipo nuevo. Esa es mi filosofía. Trato de enseñar lo que a mí me han enseñado mis maestros, y cuando percibo que ya se ha interiorizado, me marchó para ser más útil en otro equipo.

Como dije en la cena, estoy a vuestra disposición siempre que me necesitéis. En cualquier momento me podéis llamar o escribir. Siempre os responderé, aunque sea una semana después.

Os irá muy bien en el futuro.

Un abrazo afectuoso

David Yang.”

Entendí a medias sus explicaciones. Carla me dijo que el Sr. Yang nos quiso dejar un último mensaje: su confianza en nosotros, su creencia en nuestro poder como individuos y como equipo. Una lección más del sr Yang.

Posteriormente, leí el código del Samurái y entendí mejor algunos comportamientos y actitudes de mi jefe: esa rectitud impecable en todo momento que le hacía tan digno de confianza, esos valores rigurosos, esa honestidad sin fisuras, esa compasión que nos costó tanto entender. Asimismo, su decisión de marcharse de la empresa sin indemnización me pareció similar a la decisión rotunda de los antiguos samuráis de hacerse el HaraKiri, es decir, de suicidarse si su honor estaba en peligro y no podía ser reparado de ninguna otra manera. Ese suicidio profesional era lo mismo en el siglo XXI que el HaraKiri para los guerreros Samuráis, era una decisión hecha de la misma pasta. También leí algunos libros sobre la historia de los samuráis y sobre el zen, la filosofía que alimentaba la energía y la fuerza mental de los guerreros. Supe que los ejercicios que nos enseñó el Sr. Yang y que practicábamos todas las mañanas en nuestra reunión de equipo servían para potenciar la claridad mental, el equilibrio emocional, la focalización en lo importante, y para mejorar la toma de decisiones. Y tomé conciencia entonces del valor incalculable de lo que habíamos vivido ese año con él.

Un año después, cuatro personas desarraigadas y descentradas, agresivas y focalizadas en la competitividad insana, éramos ahora un equipo con unos valores comunes, con unas ideas muy precisas sobre nuestras prioridades, y con un rendimiento espectacular. Eso hizo que durante los tres meses siguientes, funcionáramos de modo autónomo sin un nuevo responsable. El presidente y el director general andaban peleándose con el resto de directivos para seleccionar el nuevo director de nuevo negocio. Mientras tanto, nosotros continuábamos con los muchos rituales e ideas que nos había enseñado el Sr. Yang. Y lo increíble es que nuestros resultados sin él

no sólo no descendieron sino que aumentaron. El director general nos felicitó varias veces durante esos tres primeros meses sin jefe. Fue entonces cuando entendimos el último e-mail y la decisión del Sr. Yang. Él había cumplido un ciclo, formar un equipo de alto rendimiento, para después marcharse dejando su semilla para que creciera sola, y éramos nosotros los encargados de abonarla. Se marchó para dejar su semilla en otro terreno hostil.

Desde entonces, y han pasado tres años, no he vuelto a ver al Sr Yang. Sí que intercambié varios e-mails durante estos años, pidiéndole consejo y contándole cómo me iba en FSM. Hoy ha sido mi último mensaje, en el que le comunicaba que me habían nombrado nuevo director de nuevo negocio de la empresa. Pero mis otros tres compañeros habían recorrido diferentes caminos, no menos interesantes: Clara se marchó a otra empresa a un puesto directivo, Manuel fue también ascendido a director de cuentas de nuestra empresa, y Carlos montó una pequeña empresa tecnológica y parecía que el negocio le iba estupendamente.

El Sr Yang había iluminado nuestras mentes, y esa luz nunca desaparecería de nuestras vidas, por muy difíciles que se pusieran las cosas. Gracias, Sr Yang...y hasta siempre.

MENSAJES DEL CUENTO

- *La mayoría de los directivos tienen mucho miedo a implementar nuevas ideas a nivel de dirección de equipos. Se pliegan a los convencionalismos y a las técnicas que les enseñan en los cursos de habilidades directivas. Pero esto no es suficiente. Si no te arriesgas y desafías el status quo, no lograrás nunca resultados extraordinarios.*
- *Debemos desterrar la idea de que somos mejores que las personas de nuestro equipo. Eso nunca es cierto.*
- *El líder tiene la misión de transformar a las personas a las que lidera. Una vez realizada su misión, debe marcharse a otro equipo para continuar su labor, porque de lo contrario crearía profesionales dependientes y poco eficientes. El equipo sabrá aprovechar su semilla para seguir creciendo de forma independiente. Se trata de crear nuevos líderes, no de perpetuar tu poder.*
- *Pero para ello, es necesario que seas muy humilde, y que quieras realmente a las personas de tu equipo. Acoger incluso al escéptico y demostrar con el ejemplo lo que estás diciendo de palabra.*

- *Sobre todo, debes estar convencido de que tu principal labor como líder es la de servir a tu equipo, estar a su disposición para desafiarles, para corregirles sin aspavientos ni broncas, para reconocerles y valorar su esfuerzo, para enseñarles nuevas técnicas o ideas que mejoren su efectividad. Eso sí, siempre que tú mismo las estés realizando. De lo contrario, tu credibilidad se hundirá.*

!!!Si te ha gustado el cuento, regálasele a tus contactos!!!

Twitter del autor: @JavierCarril

Blog Javier Carril: <http://coachcarril.blogspot.com.es/>

Conferencias

Si deseas contratar a Javier Carril para impartir una conferencia en tu empresa sobre motivación, liderazgo, gestión de emociones o coaching, envía un e-mail a execoach@execoach.es

Javier Carril es socio director de la empresa Execoach, www.execoach.es

- Miembro de Top Ten Coaching Spain <http://www.toptencs.com/> y experto de la red Enevolucion www.enevolucion.com/ y del canal web MotivaciónyMas.
- Profesor del IE Business School.
- Autor de los libros “**Zen Coaching**”, Ed. Díaz de Santos 2008 y “**Desestrésate**” Alienta 2010; y coautor de “**Profesionales en evolución**” LID, 2010.
- Ha realizado coaching o formación para directivos de Telefónica, Banco Santander, Repsol, Philips, Kyocera, Grupo Volkswagen, Abbott y Cepsa.