

Introducción

Nunca había pasado por mi mente la idea de escribir algo que no fueran apuntes, casos y material para utilizar en los cursos a los que he dedicado una buena parte de mi actividad profesional. Cada vez que he tenido una idea he querido plasmarla en una transparencia y compartirla en el aula, para discutirla y modificarla con los participantes. Cuando me han propuesto escribir, siempre me ha parecido excesivamente frío el hecho de no poder conocer la reacción de los lectores. Incluso mi tesis doctoral, desoyendo otras sugerencias, y por otra parte como la mayoría de las tesis doctorales, no se convirtió en libro.

¿Por qué ahora he decidido publicar algo? Podría dar muchas razones lógicas y convincentes, pero, honestamente, ¡no lo sé!, simplemente ahora lo siento así. Intentaré explicarme.

Este libro es fruto de la convergencia de un conjunto de circunstancias de las que destacaré sólo las dos que considero más relevantes.

En primer lugar, mi actividad profesional siempre se ha desarrollado en el entorno de la gestión de empresas. De los múltiples puntos de vista desde los que observar la actividad empresarial, estoy convencido de que el primero y fundamental es el que la considera un grupo social que puede llegar a potenciar el desarrollo personal de cada uno de sus

miembros. Juntos tratarían de ser útiles a otras personas, a las que ayudarían a cubrir una parte de sus necesidades.

Todo lo demás que rodea a la gestión de una empresa es consecuencia de esta actividad humana, y siempre un instrumento, para conseguir que tanto los empleados como los clientes se desarrollen como personas de forma más o menos directa. La empresa que no da oportunidades a sus empleados para que crezcan como personas no cumple con la naturaleza de una parte de sus orígenes y tarde o temprano tendrá que asumir las consecuencias de su forma de actuar.

Es cierto que la empresa tiene también unos fines económicos para aquellos que invierten su dinero en ella. Todo buen gestor tendrá que considerarlos. Sin embargo, sólo la coherencia entre el valor creado por la organización y las necesidades que con él se cubran en el mercado puede dar continuidad a unos resultados económicos, siempre que el mercado compre aquel valor, claro. ¿Qué fue primero el huevo o la gallina?

La segunda de las circunstancias se sitúa cuando a mediados de la década de 1970 conocí el SEITAI.

El SEITAI es una forma de estudiar y observar la naturaleza de la vida que fue desarrollada por Haruchika Noguchi durante la primera mitad del siglo pasado.

Noguchi practicó en Japón la medicina tradicional, basada en los conocimientos orientales, hasta la edad de cuarenta años. Su gran capacidad para comprender y aplicar los principios de la salud, siempre desde el respeto por la naturaleza, así como sus investigaciones y su extraordinaria sensibilidad, le llevaron a ser una de las personalidades más destacadas de la medicina tradicional del Japón. A él acudieron tanto la gente humilde como ministros y personajes emblemáticos de aquella época. A dicha edad, y con-

vencido de la necesidad de desarrollar la fuerza interior como única vía para lograr la salud, decidió abandonar sus actividades terapéuticas y dedicarse a la educación basada en una visión diferente del cuerpo. Para ello desarrolló un método propio: el SEITAI. Manteniendo un profundo respeto por las técnicas curativas, consideraba que éstas sólo podían contribuir a la consecución de la salud si el hombre dejaba fluir su fuerza interior.

La transmisión de sus conocimientos, tal y como es frecuente en Oriente para este tipo de disciplinas, se realizaba en círculos muy restringidos que permitían conservar al máximo el espíritu de las enseñanzas. Este hecho, unido a que la actividad de Noguchi se desarrollaba desde la intuición y la práctica, era un serio inconveniente para lograr una extensa difusión. Si a todo ello añadimos que el idioma japonés está lleno de sutiles matices en cuanto al significado de las palabras, entenderemos la dificultad que representaba tratar de explicar el SEITAI en el contexto de un aula convencional.

Hay que agradecer a Katsumi Mamine, discípulo de Noguchi, su enorme esfuerzo de síntesis, ordenación y estructuración de los descubrimientos de su maestro, y de los resultados de su propia investigación, así como el dedicado a entender el significado concreto de las palabras en las lenguas occidentales. Dicho esfuerzo le está permitiendo cumplir su compromiso personal de difusión del SEITAI, contraído con el maestro Noguchi. Katsumi Mamine fundó un *dojo* en Barcelona, desde el que lo ha estado enseñando y practicando hasta la actualidad. A través de estas líneas le animo a continuar con su trabajo y a darlo a conocer al mundo.

Durante más de diez años el SEITAI estuvo integrado en el aire que yo respiraba, hasta que me fue imposible

compatibilizar una dedicación tan intensa con mis obligaciones profesionales y tuve que reducirla, aunque sigo considerándome su seguidor. El estudio que realiza del hombre y de la actividad que éste desarrolla han sido para mí unos instrumentos valiosísimos para tratar de entender el comportamiento humano.

Encontrar el SEITAI en mis actividades diarias siempre ha constituido uno de mis objetivos prioritarios. Dado que una de estas actividades ha sido la gestión de empresas, tanto desde la formación, como desde la consultoría o desde la propia gestión, he tenido ocasión de trabajar durante largo tiempo la relación entre los dos campos. Así, pues, presentar las claves para comprender la actividad empresarial desde el prisma del SEITAI, así como sus consecuencias prácticas sobre el ejercicio diario de la gestión, son el alma de esta obra.

En estas páginas no propongo nuevas técnicas de gestión, sino una ordenación distinta de las ya existentes. Este enfoque permite, de forma intuitiva y sencilla, deducir los puntos débiles de la organización y las líneas de actuación que habría que implementar para resolverlos.

Mi aportación consiste, en definitiva, en el estudio a través del SEITAI de la actividad empresarial. Al ser la empresa un invento humano, la naturaleza de la labor que genera es forzosamente coherente con la de su inventor.

Veamos a continuación, en pocas líneas, algunos de los aspectos más significativos del SEITAI, para que sirvan de referencia y ayuden a la comprensión del mensaje que trato de transmitir. Si además, desde ellas, puedo contribuir a la difusión de este saber, me sentiré útil al desarrollo del hombre y de la actividad empresarial.

SEITAI, el término ideado por el maestro Noguchi, significa literalmente coordinación del cuerpo. De forma na-

Introducción

tural el cuerpo responde espontáneamente a los numerosos estímulos que lo rodean. Es una respuesta que exige una coordinación perfecta, generalmente inconsciente, de innumerables elementos. El simple hecho de inclinarnos hacia atrás para evitar el impacto inesperado de un objeto en el rostro, nos haría caer sin una perfecta coordinación entre un sinnúmero de músculos que consiguen equilibrar de manera instantánea el movimiento repentino del cuello; de hecho, si prestásemos atención observaríamos sin lugar a dudas que hasta los pies se tensan y actúan. Y todo ello ocurre sin intervención del consciente. Nosotros, gente del siglo XXI, que nos sentimos mejores cuanto más controlamos las cosas, vivimos gracias a una casi infinita serie de mecanismos que nuestra mente consciente sería incapaz de controlar y coordinar de forma tan exacta.

Esa perfecta coordinación se puede perder a causa de tensiones de diferente naturaleza, como, por ejemplo, el estrés, que interrumpen la buena comunicación entre los diferentes elementos. Si esos «bloqueos» no se resuelven, el cuerpo trata de avisar y, finalmente, de solucionarlos por su cuenta.

Los temas clave que constituyen el núcleo del SEITAI son el estudio de la coordinación de los diferentes elementos, de la naturaleza de las tensiones que los afectan, de la forma de ayudar a restablecerla, así como de la manera concreta y única que cada persona tiene de realizar esa coordinación.

Noguchi definió cinco direcciones en las que se realizan los movimientos de coordinación, que responden a las direcciones básicas de un espacio de tres dimensiones: vertical, frontal, lateral y a dos movimientos más que pueden darse en dicho espacio: rotatorio y central. Cada una de estas direcciones de movimiento la soportan grupos de músculos,

órganos y sistemas que permiten su manifestación motriz, biológica y psíquica. Más adelante hablaré de ellas.

Vertebren el SEITAI tres actividades:

En primer lugar, el estudio de la *osei* (palabra japonesa que designa la estructura del movimiento espontáneo), que consiste en profundizar en la observación de las cinco direcciones del movimiento, sus raíces, sus relaciones y sus consecuencias, y del *taihiki* de cada individuo, es decir, de la *osei* concreta que actúa en una persona. La *osei* es la estructura del movimiento espontáneo al servicio de la fuerza interior que posibilita que actúe la capacidad natural de reacción energética, motriz, biológica y psíquica que busca el equilibrio en cada persona.

En segundo lugar, el *katsugen undo*, que consiste en practicar el movimiento espontáneo, donde se hallan naturalmente asociados el consciente y el no consciente, con el objetivo de permitir que la fuerza interior se desarrolle y recupere el equilibrio natural del cuerpo. Es un ejercicio muy sencillo, al alcance de todo el mundo, que no requiere condiciones físicas especiales. Generalmente es una práctica individual, aunque también puede realizarse en grupo. Su práctica permite descubrir que existe en nuestro interior la intención profunda de reajustar tanto el consciente como el no consciente, en busca de un equilibrio total de la persona.

En tercer lugar, el *yuki*, que normalmente se practica en pareja y consiste en que una persona entrene la sensibilidad a través de las manos y observe el estado del organismo del receptor mediante, por ejemplo, prestar atención al estado de la columna vertebral: las zonas más calientes, las más

flexibles... Otro aspecto a observar puede ser la coordinación de la respiración. También puede realizarse de forma individual, observándose uno mismo a través del contacto con las manos. No se pretende tanto actuar sobre los bloqueos, como poner atención en ellos, porque la capacidad de reacción natural autónoma del receptor hará el resto.

Decía más arriba que el SEITAI es una forma de observar la naturaleza de la vida. Concretamente, estudia la coordinación de los elementos del organismo buscando rehacer el equilibrio, de forma global y autónoma, ante los diferentes estímulos a los que éste se encuentra sometido. De la misma manera que este planteamiento es válido tanto a nivel celular como a nivel de un organismo más complejo, como es el del hombre, también lo es para la empresa vista como una agrupación de hombres interrelacionados.

Desde que me hice este planteamiento, hace ya algún tiempo, no he dejado de buscar los mecanismos que instrumentalicen la *osei* en la empresa.

Veamos un sencillo esquema de la relación de algunos de los elementos de gestión más populares con las cinco direcciones de la estructura del movimiento autónomo:

La empresa precisa una razón de ser que aglutine los esfuerzos de todas las personas que trabajan en ella, razón que en términos de gestión moderna estaría relacionada con lo que llamamos «misión» y que de forma más amplia en lenguaje SEITAI llamaríamos «*osei* central» o capacidad de reacción central. Si vemos y desarrollamos la misión desde este prisma, seguramente dejará de ser una simple frase bonita para convertirse en un poderoso elemento de integración que definirá el valor que crearemos para el mercado con todo detalle y, a la vez, con toda amplitud. Si

trabajáramos bien la misión, tendríamos más facilidad para encontrar personas motivadas y para implicar a los empleados en el proyecto empresarial.

Para cumplir con la misión la empresa precisa un buen sistema de estrategias, planes y objetivos que permitan avanzar. Ésa es la razón de ser de los objetivos: siempre tienen que existir. Cuando se alcanza uno, necesitamos fijar otro nuevo para seguir avanzando. Este continuo avance siguiendo objetivos claros quedaría relacionado con el movimiento frontal de la *osei*.

La empresa necesita también un conjunto de funciones ordenadas, que se representan en un organigrama, así como sistemas que le proporcionen los instrumentos necesarios para cumplir con su misión, con estrategias, planes y objetivos, que también precisan de una minuciosa ordenación. Éstos representarían el movimiento vertical de la *osei*.

Cuantos más elementos tengan que avanzar de forma coordinada, más necesaria es una buena comunicación entre ellos. La comunicación interna, los sistemas de información, los comités horizontales interdepartamentales, y también, por supuesto, las relaciones con el entorno de la empresa: proveedores, clientes, etc. Serían los instrumentos que canalizarían la *osei* lateral.

En el día a día de la empresa hay una necesidad constante de tomar decisiones sobre incidentes no previstos en los planes. Es importante que la capacidad de reacción a corto plazo, «sobre la marcha», esté bien soportada por sistemas que controlen y permitan corregir inmediatamente las desviaciones, es decir, son necesarios elementos de control y seguimiento. La *osei* rotatoria realiza esta función.

Cuando la empresa es pequeña, y más claramente cuando es unipersonal, las direcciones de la *osei* las soporta la persona que lidera el proyecto. El tamaño de la em-

Introducción

presa le permite estar al corriente de todo y prestar su fuerza interior, que se confunde con la de la empresa. A medida que la empresa crece es necesaria la creación de los elementos que permitan instrumentalizar las diferentes direcciones de reacción, como departamentos, comités, sistemas y otros conocidos elementos de gestión.

A la labor de analizar las necesidades internas y externas de la empresa, su actividad y sus resultados, y dotarla de los instrumentos de gestión necesarios para poder actuar en las cinco direcciones la he llamado «Dirección por Reactividades», nombre que no debería estar reñido con la proactividad, tan de moda en nuestros días, ya que a estas alturas posiblemente el lector entenderá el sentido amplio que la palabra reactividad toma aquí, y si no, confío en poder aclararlo a lo largo del libro.

En resumidas cuentas, se trata de ver y comprender la empresa desde una óptica nueva, con unos elementos de análisis distintos. Y para presentar este nuevo enfoque me he decidido por la narrativa. He escogido una historia basada en la evolución de una actividad familiar sencilla: la de un pescador que se ve forzado a adaptarse a un entorno cambiante y poco a poco se convierte en el dueño de un conjunto de hoteles. La historia nos presenta situaciones típicas de una empresa en crecimiento y las dificultades para darse cuenta desde dentro de las necesidades de cambio que comporta la evolución. Todo ello visto a través de los miembros de la familia y de sus amigos y conocidos, cada cual con sus formas concretas de reaccionar ante los acontecimientos. Veremos que los personajes, con diferentes caracteres, responden a distintas «direccionalidades», es decir, están más o menos centrados en lo inmediato o en el futuro, en organizar o en idear, en pensar o en hacer, en planificar o en improvisar, en controlar o en dejar fluir.

Todos los rasgos de los que han sido dotados los diferentes protagonistas de la historia representan tipologías de carácter extremas. Es decir, soy consciente de que muy probablemente la realidad ofrezca una mayor variedad de modos de ver y actuar de las personas. Nunca nadie es del todo blanco, nunca nadie es del todo negro. Mi intención, no obstante, no ha sido la de simplificar las cosas, sino la de presentarlas en un extremo estereotipado, para hacer más visibles y nítidos los orígenes de cada pensamiento, de cada actuación y, en definitiva, de cada decisión.

En último lugar, me gustaría aclarar que los contrastes presentados a través de los personajes de la historia no pretenden plantear un conflicto de elección constante entre una manera posible de gestionar las situaciones y una manera hipotéticamente alternativa. Mi empeño, por el contrario, pretende estimular una visión de complementariedad entre las diferentes formas de hacer las cosas, que ayude de forma clara al buen funcionamiento de la empresa, así como a la coordinación de los diferentes elementos (o departamentos) que componen su estructura. Presentar algunas pistas sobre cómo lograr esta articulación, esta complementariedad necesaria, ha sido el objetivo que ha guiado mis escritos, y también, en última instancia, lo que ha estimulado su publicación.