

Introducción:

A andar se aprende andando; a nadar, nadando; a ser buen jefe, se puede aprender siendo buen padre.

Tengo cuatro hijos y he trabajado más de quince años ocupando puestos directivos en varias multinacionales, con una gran sobrecarga de trabajo, viajes y tensión, lo que supongo que a muchos les resultará familiar. Nunca me planteé la posibilidad de dejar de trabajar, pero sí he buscado constantemente la forma de combinar ambas cosas, sin por ello renunciar a mí misma.

Desde hace unos años también me dedico a escribir, y pensé que debía combinar las facetas más importantes de mi vida, e intentar hacerlo de forma armoniosa. Decidí juntar las tres (familia, trabajo y vocación) en un libro que hablara de mi experiencia y de la de muchos amigos, compañeros y personas a las que he entrevistado, para que sumando vivencias y consejos, ayudáramos a otros padres y madres, que también son o serán jefes, a llevar mejor su vida.

Para analizar la paternidad y la gestión, debemos te-

ner en cuenta el cambio que se ha producido en la sociedad. Durante miles de años, los hombres eran padres y proveedores económicos del hogar y las mujeres, madres y cuidadoras; y todo parecía más sencillo, pero ahora... ahora intentamos todos hacer lo posible, y muchas veces, lo imposible, por tratar de combinar ambos roles. Las mujeres necesitan desarrollarse intelectual y laboralmente, pero no quieren desatender esa labor única e insustituible que es la maternidad y, al mismo tiempo, los hombres cada vez tienen una mayor implicación en la atención, el cuidado y la educación de los hijos. El rol del padre distante y autoritario, ha dejado paso a unas relaciones más ricas y más completas, llenas de momentos de complicidad y de ternura con los hijos.

Y como ambos progenitores comparten, cada vez más, las tareas de proveedores y cuidadores, muchos nos vemos en la compleja situación de no poder llegar a todo.

Este libro es una propuesta sobre lo que podemos mejorar en nuestra vida para cumplir bien ambas funciones, ser padres y profesionales, de una forma más relajada y conseguir así una vida más plena.

Hacemos muchas cosas bien en casa, con nuestros hijos, en su educación y acompañamiento, ¿por qué no aprovechar ese aprendizaje en el entorno laboral? De la misma manera, en el trabajo somos muy eficaces en numerosos aspectos; tenemos unas determinadas capacidades que también podemos utilizar para mejorar nuestra labor de padres, porque ser buen padre puede darte herramientas muy útiles para ser buen jefe, y en el otro sentido sucede lo mismo. En las siguientes páginas bus-

caremos dichas herramientas y las claves para aplicarlas de forma sencilla.

Cuando he hablado de este tema en mi entorno, la primera reacción ha sido siempre de interés, y luego, invariablemente me preguntaban con escepticismo si yo creía que ser padre y ser jefe era lo mismo. Y es cierto que no lo es. Los hijos son niños o jóvenes, mientras que los colaboradores son adultos, algo que tendremos en cuenta a lo largo del libro. También debemos considerar que en el trabajo somos prescindibles y para nuestros hijos no, y que si nos va mal en un trabajo, nos podemos buscar otro, pero nuestros hijos lo son para siempre. Pero aun con esas diferencias, creo que ambas labores tienen mucho en común y pienso que puede resultarnos más fácil reflexionar sobre la paternidad y detectar puntos de mejora que nos ayuden también a ser buenos jefes.

¿Por qué nos resulta más fácil reflexionar sobre la paternidad?

Probablemente porque solemos ser más modestos, o tal vez más inseguros, en la labor de padres, ya que la trascendencia de la misma, hace que uno se cuestione constantemente. Además, por los hijos se es capaz de renunciar a muchas cosas, entre otras al ego. Al ser una labor más vinculada a los sentimientos, si uno «siente» la necesidad de cambiar algo que hemos aprendido, luego resultará más sencillo aplicar lo aprendido a otros aspectos de la vida.

¿Y no sería bueno, en el trabajo, ser más modestos, rebajar nuestro ego y utilizar más los sentimientos?

Por eso, el enfoque del libro se centrará en mayor

medida en las actitudes que tenemos a nivel familiar que pueden ser trasladadas al nivel laboral. Si bien este es un camino de ida y vuelta porque, al fin y al cabo, las personas somos «una», aunque a veces manejemos nuestras actividades como compartimentos estancos.

Seguro que todos conocéis a ese profesional amable y simpático que en su casa es un poco tirano, o a esa persona que es muy autoritaria en el trabajo, pero que en cuanto está en el entorno familiar, es un trozo de pan.

«Si mis distintas realidades se divorcian entre sí, incapaces de convivir y contribuir a un ser más rico y poliédrico, la grieta interior pasará una factura carísima (...)»¹

¿Por qué ser diferentes cuando la vida nos permite mejorar en ambos aspectos de forma simultánea? ¿Por qué no aprender y mejorar continuamente y ¡disfrutar de ese aprendizaje!?

La vida actual está llena de contradicciones. Por un lado, tenemos muy marcado el *ideal* del buen padre y del buen jefe. Pero intentar ser «bueno», y más en todo es un objetivo poco realista. Hay días en que nos ha ido fatal con nuestro propio jefe o con un colaborador, con un cliente, con un hijo o con un amigo, y nos dan ganas de tirar la toalla. Pero no lo hacemos porque siempre hay algo que no va tan mal: la pareja, un hermano, otro hijo..., algo que ese día te ilumina un poco. Aunque eso mismo, al día siguiente te cause problemas. Pero sobre todo, seguimos adelante por nuestros hijos, porque ser padre es algo misterioso, tan misterioso que da miedo,

1. *No soy superman*. Santiago Álvarez de Mon Pan de Soraluze. Prentice Hall-Financial Times, 2007.

porque les quieres tanto que duele y, sin embargo, hay momentos en que te cuesta aguantarlos, no eres capaz de comunicarte con ellos y te parecen seres extraños, alienígenas; y lo mismo sucede con tu pareja, con tus colaboradores, con tus amigos... y contigo mismo.

En el trabajo, aunque nos vaya bien, muchas veces tenemos la sensación de que la estrategia de la empresa no es la adecuada, que nuestro jefe no es todo lo competente que nos gustaría, que la presión y la competitividad son excesivas y que lo único que parece importar son los resultados a corto plazo.

Pero no es saludable caer en el desánimo, es más sano pensar en el camino, en cómo ir dando algunos pasos que nos acerquen a la mejora deseada, sin que nos agobien y nos impidan disfrutar tanto de la paternidad como del trabajo.

Cada uno debe reflexionar y formarse su propio criterio, adaptarlo a su persona y a su capacidad en función de su carácter y del tiempo de que dispone, y plantearse pequeños cambios asequibles que le ayuden a mejorar su actitud, no en casa o en el trabajo, sino en la vida, que es una.

Para ello deberíamos quitarnos de la cabeza ese *ideal* «aprendido», que nos hace sentirnos impotentes.

EL MITO DE PROCUSTO

Por orden de Zeus, el padre de los dioses, toda persona que quisiera entrar en Atenas debía pasar una noche en el lecho de Procusto. Esta cama tenía la

medida exacta, la que todo buen ateniense debía tener. Si el individuo era demasiado bajo, Procusto le colocaba correas en manos y pies hasta que se alargaba. Si la persona era demasiado alta, Procusto le cortaba las piernas.

Un día Teseo viajaba por ese camino y fue invitado por Procusto. Al tumbarse en el lecho, Teseo se colocó de través en lugar de hacerlo a lo largo como todo el mundo. Esto desconcertó tanto a Procusto que Teseo pudo atacarle con su espada, partiéndolo en dos mitades exactamente iguales

El mito de Procusto explica que la normalidad no existe y que intentar ajustarse a ella es una equivocación. También muestra cómo defenderse de quienes, como Procusto, pretenden imponer su modelo: colocándose de otra manera se inutiliza el modelo, sin el cual no saben cómo reaccionar.

Te animo a pensar en ti como ser único e irrepetible, porque sólo a partir de ahí podrás ser el buen padre o el buen jefe que *puedes* ser, no el que otros opinan que *debes* ser, pero sobre todo, que eso no suponga una carga adicional, sino una descarga.

Los pequeños o grandes resultados que obtengamos de este análisis, nos harán sentirnos mejor, estar pre-dispuestos a seguir aprendiendo y por tanto, ser más felices.

1

Con la actitud adecuada es más fácil cambiar o aprender

«Si quieres cambiar el mundo, cámbiate a ti mismo.»

MAHATMA GANDHI

Aunque llevemos años actuando de una determinada manera como padres o como jefes, es bueno analizar si lo hacemos de forma armónica, si nuestra manera de actuar coincide con nuestro carácter y si nos sentimos serenos y satisfechos.

El ser humano se suele replantear las cosas en los momentos de crisis. Es habitual, por ejemplo, la crisis de los cuarenta, porque uno ha llegado, aproximadamente, a la mitad de su vida. Entonces hace balance y se plantea si quiere seguir viviendo de la misma forma la otra mitad. Para mí, por ejemplo, ha sido fulminante: dejé el trabajo por cuenta ajena, me dediqué a la consultoría, a escribir y me separé. Otros momentos de crisis los suelen producir cambios en el trabajo, una enfermedad, un problema serio con un hijo, un divorcio...

Es lógico y saludable replantearse las cosas en esos momentos, pero es muy interesante analizarlas también en momentos de calma, pensar en lo que somos y en cómo hacemos las cosas para poder anticiparnos a las posibles crisis.

El problema es que cuando reflexionamos sobre nuestra actitud frente a algo, tendemos a pensar que es buena o mala, que tenemos cualidades y defectos, pero lo que consideramos un defecto, es simplemente una cualidad en menor grado. El frío es sólo un nivel menor de calor. Lo que parecen defectos suelen ser manifestaciones de una cualidad.

Si, por ejemplo, estamos desmotivados en el trabajo y no rendimos como esperamos, en vez de pensar que somos vagos y recriminarnos a nosotros mismos nuestra conducta o sentirnos culpables, deberíamos analizar por qué nos comportamos así. Quizá nuestra actitud es más sabia de lo que creemos y a lo mejor nos está mostrando que ese trabajo no es el indicado o que nos está apartando de lo que de verdad queremos hacer, y esto nos ayuda a darnos cuenta de que necesitamos una actividad que vaya en consonancia con nuestro yo más auténtico.

Por eso, en vez de enfocarnos en nuestros supuestos «defectos», deberíamos tratar de reforzar nuestras cualidades. Si queremos expulsar la oscuridad de una habitación, no podemos echarla a empujones, simplemente tendremos que abrir la ventana para que entre luz.

Algunas preguntas que nos pueden hacer reflexionar sobre este tema son:

—¿Me dedico suficiente tiempo a mí mismo?

—¿Me siento culpable cuando lo hago porque me he educado en la abnegación?

—¿Estoy agotado cuando salgo del trabajo y sin ganas de hacer nada más?

—¿He descuidado a ese amigo que tenía problemas?

—¿Mi casa es un caos y eso me irrita?

Para poder conocernos y descubrir las cosas que nos están impidiendo crecer como personas y, por tanto, como padres y como jefes, deberíamos cuestionarnos y también tener claro que nuestro propio valor no depende de lo exterior. En relación a esto me llamó la atención uno de esos típicos correos que circulan por la red, que si bien suelen ser cursis y llenos de tópicos, contenía un mensaje interesante:

Pablo, con el rostro abatido, se reunió con su amiga Laura en un bar a tomar café. Deprimido, descargó en ella sus angustias: el trabajo, el dinero, la relación con su pareja... todo parecía estar mal en su vida.

Entonces Laura introdujo la mano en su bolso, sacó un billete de quinientos euros y le dijo:

—¿Quieres este billete?

Pablo, un poco confundido, le contestó:

—Claro, Laura, son quinientos euros ¿Quién no los querría?

Laura arrugó el billete hasta hacerlo una pequeña bola y mostrando la estrujada pelotita a Pablo, volvió a preguntarle:

—Y ahora, ¿lo quieres también?

—¡Claro! Siguen siendo quinientos euros.

Laura desdobló el billete, lo tiró y lo restregó por el suelo con el pie.

—¿Lo sigues queriendo?

—Mira Laura, no sé qué pretendes con esto, pero es un billete de quinientos euros y mientras no lo rompas conserva su valor.

—Pablo, debes saber que aunque a veces algo no salga como quieres, aunque la vida te arrugue o pisee, sigues siendo tan valioso como siempre lo has sido. Lo que debes preguntarte es cuánto vales en realidad y no lo golpeado que puedas estar en un momento determinado.

Creo que el mensaje está claro: el valor de cada uno depende de sí mismo, no de cómo se encuentra en un momento determinado, ni de los juicios de otros, ni de los modelos que nos vienen de fuera.

Son muchos los que critican las actuaciones de otros padres y otros jefes, y opinan constantemente sobre cómo deben comportarse los demás. Asimismo, debido a la influencia de los medios de comunicación y de los modelos que muestran, nos cuesta buscar el nuestro propio. La cantidad, la rapidez y la constancia del bombardeo de información aceleran nuestra mente y limitan la profundidad de nuestros pensamientos y nuestra vida.

Como dice Santiago Álvarez de Mon: «Todo se ofrece, se entrega y empaqueta a granel, el pensamiento se estandariza lo cual es una contradicción intrínseca. Vivimos en la superficie de los problemas, nos falta lucidez y valentía para encontrar nuestras señas auténticas de

identidad, como personas y como instituciones. Parecer-nos a los demás nos tranquiliza y justifica.

La empresa actual está sobrada de palabras grandilo-cuentes, discursos moralistas y reuniones estériles; falta silencio activo y creador, y acción ejemplar comprometida. Esta crítica la hago extensiva también al mundo de la for-mación, sobrada de diplomas, banalidades y titulitis, y huérfana de ideas, problemas, sueños, conflictos y desafíos concretos.»²

Aunque esta sea una imagen bastante realista de la situación, hay que tener en cuenta que tanto la edad como nuestra experiencia están de nuestra parte y que lo que necesitamos saber se encuentra dentro de nosotros. Para llegar a ello, sólo es necesario tener momentos de soledad y de quietud.

Si queremos, de verdad, ejercer una paternidad más plena, si queremos que el trabajo suponga una satis-facción tanto para nosotros como para nuestros cola-boradores y, en definitiva, si queremos tener una vida más equilibrada, debemos buscar oportunidades para reflexionar, sin llenarlas inmediatamente con algo.

Por ejemplo, si viajamos en avión o en tren, en vez de coger enseguida la revista de turno, el ordenador o incluso este libro, podemos aprovechar ese momento para aquie-tar la mente, para dejar que las ideas se abran paso hasta

2. *No soy superman*. Santiago Álvarez de Mon Pan de Soraluze. Prentice Hall-Financial Times, 2007.

nuestra conciencia, para «observar» con detenimiento esa actitud de un hijo, un amigo, un colaborador... que no hemos sabido comprender. Pero en vez de pararnos y pensar, nos «llenamos» de material: encendemos la televisión, abrimos un periódico, llamamos por teléfono, miramos el correo... cualquier cosa menos enfrentarnos a la nada; y es en esos momentos de «nada» en los que se producen las mejores ideas o las mejores comprensiones. No hay más que ver dónde se produjeron algunos de los grandes descubrimientos del pasado. Ya fuera en la bañera de Arquímedes o bajo un árbol como Newton, de lugares donde el individuo podía encontrarse a solas consigo mismo han surgido ideas geniales

Pero no sólo se trata de ideas sino también de encontrar dentro de nosotros la forma de tratar a un hijo o de motivar a un colaborador.

En muchas culturas existen ritos o costumbres que fomentan la soledad, ya que para ellos el tiempo que pasamos en soledad es el más valioso de la vida. En nuestra cultura, hay muy pocos momentos, si es que hay alguno, de profunda tranquilidad en los que haya espacio para la reflexión; momentos en los que uno se pregunte por las cosas que le preocupan de verdad, por las que le producen satisfacción. ¿Te has parado a pensarlo de verdad?

Decía Edward Gibbon que «la conversación enriquece la comprensión, pero la soledad es la escuela del genio». Por ello, me gustaría que este libro representara «la conversación» y, por tanto, que enriqueciera la comprensión, pero que posteriormente o de forma intercalada, animara a la soledad y al pensamiento reflexivo.

Muchos anhelamos una vida intensa y auténtica, pero nuestro día a día está lleno de preocupaciones por insignificancias y es que nos cuesta mucho darnos cuenta de todo lo que cargamos hasta que nos quitamos la mochila. Nos da miedo liberarnos del peso porque éste nos da una falsa sensación de valía y de seguridad. El estar tan ocupados y no llegar a las cosas nos puede hacer sentir importantes, pero en realidad, puede que denote impotencia para controlar nuestra vida. Somos reacios a dejar de lado pautas de conducta que hemos seguido durante años.

En cambio, si reflexionáramos más y ejerciéramos nuestra paternidad y nuestra labor profesional de forma más equilibrada y auténtica, nuestras vidas y las de los que nos rodean serían mejores.

Cualquier cambio, por pequeño que sea, que nos ayude a mejorar nuestra vida, es la mejor inversión que podemos hacer
