

37. El poder de preparar listas de verificación, el papel del corazón y del Director Ejecutivo (Top Executive)

Fui al **Apollo Hospital Enterprise Ltd.**, en Chennai, en 1987 para elaborar un caso de estudio y regresé convencido de que mi instituto podía crecer a pesar de las llamadas «limitaciones». Al fin y al cabo, yo no había crecido en Apollo a un ritmo acelerado a pesar de todas las restricciones, ¿por qué no empezar por ahí? Cuando insistía en aumentar la admisión en el programa PGP, que entonces contaba con un reducido grupo de tan solo 30–35 estudiantes (lo que yo consideraba antieconómico e inviable si no se disponía de subvenciones del gobierno central), el director mencionaba la falta de aulas, profesorado, biblioteca y espacio para las clases. Cuando le preguntaba qué más hacía falta, el director no ampliaba la lista, sino que repetía las mismas limitaciones. Un día le dije que no estaba mencionando la más importante: «la falta de voluntad». El director escuchó y, unos días después, en febrero, me nombró presidente del programa PGP para aumentar el número de plazas. Y, como era de esperar, en julio la admisión se había triplicado (105 estudiantes, para ser precisos). Sin duda, no fue una tarea fácil; de lo contrario, las principales instituciones no se habrían estancado durante décadas. Gracias a la lista de verificación, preparé todo lo que podía ser necesario para aumentar el tamaño de la promoción hasta dos grupos de más de 50 estudiantes cada uno.

Comprendí la importancia de preparar una lista de verificación cuando el número de estudiantes aumentó de 30+ a 105, pero no me di cuenta de todo su potencial hasta que, después de ocho años de estancamiento con dos grupos, la admisión al PGP aumentó a 180 estudiantes (tres grupos). Esto ocurrió únicamente cuando un miembro del profesorado solicitó al Consejo de Gobierno, en torno al mes de septiembre, que diera instrucciones al instituto (es decir, al director) para preparar una lista de verificación con todo lo que debía hacerse durante el mismo período y presentar un informe al Consejo, en cada reunión, sobre las tareas completadas, asegurándose de que todas estuvieran finalizadas antes de marzo. Y, efectivamente, el número de estudiantes aumentó a 180 en julio. El instituto volvió a estancarse en ese punto durante otros cinco años, hasta que el Gobierno exigió un nuevo aumento del número de plazas bajo la amenaza de suspender todas las subvenciones.

Mi confianza en el poder de las listas de verificación se reforzó con la siguiente experiencia como director de otro instituto. La preparación de listas de verificación,

aunque no de manera formal, me ayudó a multiplicar el número de estudiantes, pasando de un grupo de 60 en 2002 a 120 en 2003, 180 en 2005 y 260 en 2008, alcanzando finalmente los 300 en 2009 gracias a mi sucesor (un incremento de cinco veces en siete años). Además, la preparación de listas de verificación también contribuyó a la diversificación hacia el **Fellow Programme in Management**, al surgimiento como líder en programas de desarrollo del profesorado y conferencias, y a la optimización del aprendizaje interactivo a distancia, lo que permitió el lanzamiento del primer **EPGP** del país.

La falta de voluntad como limitación (manifestada en la forma de no preparar una lista de verificación) es un factor significativo que frena el crecimiento y la prosperidad de una organización. Está relacionada con un fenómeno muy importante: la relación de trabajo entre el corazón y la mente. Si el corazón dice «resuelve un problema», la mente empieza a trabajar para encontrar formas y medios de hacerlo. Si el corazón dice «no lo hagas», esa misma poderosa mente comienza a buscar toda clase de excusas para justificar por qué no puede hacerse, por qué el problema no pudo resolverse, por qué la tarea no pudo llevarse a cabo, debido a diversas «limitaciones» (a menudo imaginarias), mencionadas antes o después de que haya transcurrido el tiempo. Algunas «limitaciones» incluso llevan a personas de mentalidad cerrada a cuestionar la necesidad de realizar la tarea (citando los diversos problemas que podrían surgir o las consecuencias adversas que podrían derivarse de ella, etc.).

Ahora estoy convencido de que una buena parte de las limitaciones citadas no son más que excusas y equivalen a poner el carro delante de los bueyes. Muchas organizaciones, si no la mayoría, pierden oportunidades de crecimiento simplemente porque sus directores ejecutivos o altos directivos no están dispuestos a dar el primer paso: preparar una lista de verificación (exhaustiva) de las «limitaciones» (tareas que deben realizarse, problemas que deben resolverse y obstáculos que deben superarse, entre otros) para hacer posible el crecimiento.

Quienes seleccionan a los directores ejecutivos o a los altos directivos deben tener cuidado de no elegir a personas con una mentalidad centrada en las «limitaciones», que no tengan la voluntad (el corazón) de crecer y que carezcan de la competencia o capacidad para elaborar una lista de verificación (exhaustiva) de las tareas que deben llevarse a cabo con el fin de implementar con éxito una estrategia orientada al crecimiento. De lo contrario, pueden perderse oportunidades extraordinarias.

Una vez que un candidato demuestra su capacidad para preparar una lista de verificación razonablemente exhaustiva de las tareas necesarias para implementar estrategias de crecimiento, pueden plantearse preguntas sobre cómo piensa llevar a cabo y completar con éxito dichas tareas. Esto permitirá evaluar su capacidad para implementar la estrategia de forma razonablemente eficaz, su habilidad para abordar

tareas complejas, su capacidad de pensamiento innovador, su disposición para apartarse radicalmente de las formas tradicionales de trabajar cuando sea necesario y su capacidad de pensamiento integrador, todas ellas cualidades indispensables para gestionar el crecimiento. Es poco probable que esta evaluación resulte errónea. No hacerlo conducirá a la selección de una persona inadecuada que habla mucho, utiliza el poder de la autoridad para impresionar a quienes la seleccionan, pero que no es capaz de producir resultados. Cuando se le otorgue la responsabilidad de dirigir la organización como director ejecutivo, fracasará estrepitosamente y la organización quedará estancada, sin resultados, durante los siguientes tres a cinco años, perdiendo valiosas oportunidades de servir a la sociedad y ocasionando, en ocasiones, un daño irreparable o permanente a una organización que, por lo demás, era sólida.