

Índice

Prólogo de Carlos Espinosa	11
Introducción	15
1. ¿Qué es dirigir?	23
2. Paradojas personales	29
3. Paradojas institucionales	33
4. La gestión del conocimiento (<i>knowledge management</i>)	37
5. La gestión de la voluntad (<i>will management</i>)	41
6. La gestión de los sentimientos (<i>feelings management</i>)	45
7. Eficiencia y eficacia	49
8. El directivo saltimbanqui	53
9. El directivo funcionario	57
10. La gestión del error	61
11. Asertividad	65
12. Los viajes del directivo	69
13. Los valores del directivo	73
14. La lucha por el ascenso	77

15. Los terremotos	81
16. La familia	85
17. Amigos y enemigos	89
18. Delegar	93
19. La competencia	97
20. El tiempo	101
21. Los expatriados	105
22. Volver a empezar: creatividad	109
23. Los rumores	113
24. El directivo de alto rendimiento	117
25. La preparación de informes	121
26. Información y formación	125
27. Lecturas	129
28. Poder, ¿para qué?	133
29. El descanso y las aficiones	137
30. Gestión del cambio	139
31. La templanza	143
32. La mejora continua: hacia el <i>total quality management</i>	147
33. Las mafias	151
34. El sabihondo	153
35. La evaluación comparativa (<i>benchmarking</i>)	157
36. Broncas y gritos	159
37. Remuneración y premios	163
38. La creación de equipos	167
39. Verdades y mentiras	171
40. Enfermedades	175
41. Liderazgo y poder	179

42. Dirigir al propio jefe	181
43. Los colaboradores	185
44. La fortaleza	189
45. Reingeniería personal	191
46. El cumplimiento de las promesas	195
47. Dirigir a incompetentes	199
48. Pequeñeces	201
49. Aspiraciones	205
50. Retirarse a tiempo y prejubilaciones	209
51. El adiós	213



Prólogo

El profesor Javier Fernández Aguado presenta en este libro una magistral alegoría sobre el liderazgo: el idioma. El autor, catedrático y socio-director de MindValue, explica en clave de metáfora el camino del aprendizaje y perfeccionamiento que llevan a un directivo a ser un líder y el impacto que, en su ámbito de influencia, produce el uso que haga del lenguaje: «son aproximadamente 250 las palabras y comportamientos que transforman a un directivo en líder».

El Center for Innovative Execution, organización dedicada al desarrollo del *management* a nivel internacional, especialmente en lo referente a la ejecución corporativa y la consecución de resultados con todas sus implicaciones en los ejes de operaciones, estrategia y personas, quiere acompañar a Fernández Aguado en esta labor de difusión sobre la importancia del buen uso de las palabras.

CFIE considera que, al igual que en cualquier empresa, la comunicación es una herramienta esencial para llegar a su público objetivo y el acierto o desacierto del mensaje separa el éxito del fracaso y la forma en la que los líderes acercan su mensaje a los integrantes de una organización puede marcar la diferencia entre generar compromiso o producir desmotivación.

Esta habilidad de la que el autor nos habla en su libro adquiere una especial importancia cuando lo trasladamos al ámbito del marketing

o la publicidad. No en vano, los presupuestos destinados por las empresas a estos departamentos tienen un alto peso en la cuenta de resultados.

Es tal la importancia que la forma y el fondo del mensaje tienen en el ámbito del marketing que hay verdaderas cruzadas para conquistar lo que se conoce como «el idioma del consumidor», cuyo manejo es imprescindible para conectar con el público y provocar emociones. Conscientes de la importancia de manejar las sutilezas del lenguaje como verdaderos nativos, los departamentos creativos invierten horas navegando por el subconsciente del consumidor, en busca de las palabras mágicas que ayuden a conseguir este bilingüismo imprescindible.

En los estudios de opinión y *focus group*, es habitual prestar especial atención al uso que se hace del lenguaje por parte de los participantes: lo que se dice, lo que no se dice, el fondo y la forma, permite detectar percepciones, deseos, actitudes ante la marca, que llevan a la empresa encontrar el lenguaje adecuado para definir o vender su negocio.

De igual modo que en marketing o en publicidad, el lenguaje nos lleva a conectar de forma positiva, neutra o no conectar en absoluto con el consumidor, el uso acertado del idioma de un líder pasa de ser una señal de identidad, la herramienta clave para gestionar con excelencia su ámbito de influencia, asegurando la correcta recepción del mensaje entre los miembros de la organización.

El camino del aprendizaje que nos propone Fernández Aguado con la destreza de sus palabras acerca al lector hacia el camino del liderazgo a través del buen uso del lenguaje.

Javier Fernández Aguado, pensador de referencia para docenas de miles de directivos en todo el mundo, es creador de seis modelos de gestión organizativa: Gestión de lo imperfecto, Patologías organizativas, Will Management, Feelings Management, Liderar en incertidumbre y Dirección por hábitos. Es el único pensador español contemporáneo sobre el que se han escrito más de 250 libros y ensayos (incluidas varias tesis doctorales) que analizan sus propuestas.

Y también es el único español contemporáneo sobre el que se ha celebrado un simposio internacional para analizar su pensamiento; tuvo lugar en Madrid el 25 de febrero de 2010 y congregó a más de 600 profesionales procedentes de doce países de Europa y América.

Fue elegido en noviembre de 2008 como pensador europeo mejor preparado para debatir con David Norton (creador del Balanced Scorecard) sobre los modelos europeos y norteamericanos de gestión. Y, en febrero de 2009, para debatir con John Alexander (presidente del Centro de Liderazgo de Estados Unidos) sobre los modelos europeos y norteamericanos de liderazgo.

Fernández Aguado es el orador español más solicitado a nivel internacional en lo que al *management* se refiere. Más de 400 organizaciones de 30 países han acudido a la labor de formación y asesoramiento de Fernández Aguado. Entre otras: IESE, Grupo Santander, Compass Group, Hertz, Hyatt, Mapfre, BBVA, Banesto, Bankinter, la Caixa, DaimlerChrysler, Toyota, Lilly, Glaxo, Gobierno de Colombia, Gobierno de México...

Autor de más de 30 libros en solitario y otros tantos en colaboración. Acaban de aparecer dos nuevos: *Roma, escuela de directivos* y *La sociedad que no amaba a las mujeres* (ambos de LID Editorial).

En 2008 recibió en Estados Unidos el premio Peter Drucker a la innovación en *management* por su trabajo sobre las patologías organizativas.

Es, en fin, el pensador de lengua hispana de referencia a nivel mundial en el área del *management*. Espero que disfruten de este libro como yo lo he hecho.

Carlos Espinosa
Socio-director de CFIE,
Center for Innovative Execution

Introducción

El propósito de *El idioma del liderazgo* es reflexionar sobre algunas verdades que es difícil de encontrar en escritos académicos y que, sin embargo, resultan esenciales para el ejercicio del buen gobierno. Dirigir personas no es fácil. Supone un reto permanente. Exige una sana tensión para superar la rutina y ser revolucionarios de forma sana, no de esos de pacotilla que consideran que hacer la revolución es cambiar todo menos a sí mismos.

Son múltiples las aproximaciones que admite el tema del liderazgo. Desde hace años vengo desarrollando una forma de describirlo que sirve para responder de forma adecuada a la tradicional pregunta de si el líder nace o se hace.

El liderazgo es, en mi opinión, un idioma que algunas personas son capaces de aprender, mientras que a otras les resulta complicado lograrlo. Al igual que sucede con el aprendizaje de nuevas lenguas, algunos tienen gran facilidad para incorporar un nuevo modo de expresarse. Otros, por el contrario, tienen serias complicaciones innatas o sobrevenidas para hablar en un nuevo idioma, por mucho que se esfuercen.

La facilidad natural, o no, para el aprendizaje marcará en buena medida el nivel en el que alguien será capaz de hacerse comprender.

En casi todos los casos –¡no en todos!– cuando alguien se propone expresarse en otro idioma acabará haciéndolo. Quizá con mucho esfuerzo, dificultades y sin duda tiempo exigido, pero podrá lograrlo. Otros, por edad, por falta de capacidades, de interés o de dedicación no se expresarán nunca en ese idioma.

En términos generales, hoy en día casi todo el mundo huye del dictador. Es decir, de vivir según el dictado de otro. Por eso se reclaman nuevos modos de dirección que en la Roma clásica se denominaban *auctoritas* y se conocen actualmente como liderazgo. Hablar de liderazgo es en muchos niveles una exigencia imprescindible.

Al igual que la incorporación de un nuevo idioma al propio acervo reclama esfuerzo, el liderazgo requiere sistemas de incorporación al comportamiento. Salvo que una persona viva desde la infancia en un ambiente en el que casi por ósmosis es capaz de expresarse de determinada manera, llegar a controlar una lengua solicita brío.

Quien no logra aprender un idioma desde la infancia tendrá que procurar ponerse en contacto con profesores especializados que le faciliten el camino. Así, las mejores academias de idiomas procuran contar no solo con profesores nativos, sino también con medios técnicos –DVD pedagógicos, largometrajes, libros, revistas, etc.– que contribuyan a que el interesado acabe por expresarse de la forma más convincente en el nuevo idioma.

Contar con un profesional que facilite personalmente el aprendizaje es conveniente. Eso es lo que ha venido a denominarse *coaching*. Y al igual que cuando uno busca un profesor particular se informa, del mismo modo quien pretende contratar a un *coach* lo busca donde se encuentran los mejores profesionales. En ese sentido, obras como *Forjadores de líderes* (LID Editorial Empresarial), de Javier Andreu, *En clave de talento* (LID Editorial Empresarial), de Antonio Pamos, o *Grandes creadores en la historia del management* (Ariel), de José Luis García Ruiz, consienten contar con elencos de quienes de mejor forma son capaces de enseñar el idioma del liderazgo.

Además del aprendizaje del ejercicio del liderazgo, hay algunos que desean conocer la gramática del mismo. Si bien es cierto que mu-

chos son capaces de expresarse para ser comprendidos en un idioma sin conocer su estructura, también lo es que quien aspira a un conocimiento que vaya más allá del mero uso, deberá dedicar tiempo a la filología. También el liderazgo la tiene. De ahí que autores como Drucker, Covey, Maxwell, Handy, Marcos Urarte, Mariano Vilallonga o José Aguilar, por mencionar a algunos de los más destacados, resulten de tanto interés. Ellos son definidores de la gramática del liderazgo.

Algunos se limitan a repetir lo creado por otros. Sin embargo, algunos –como los que acabo de mencionar– llevan la bandera de la creación, del esfuerzo por convertirse en innovadores. Para esto se requiere una voluntad más exigente, pero también se disfruta de la satisfacción de los pioneros. Bien han sabido explicarlo Francisco Alcaide y Miguel Ángel Robles en la presentación del libro *Who's who en el management español*.

Igual que algunas academias recomiendan el empleo de medios informáticos, pues en la web hay mucha información sobre cualquier idioma, también sucede en el caso del liderazgo. Por eso visitas asiduas a páginas como www.toptenms.com facilitan estar al tanto de lo más novedoso y profundo en la materia.

El inglés que se habla en Nueva York no es el mismo que el de Londres, ni este el mismo que el de Manchester. Algo tiene en común: permite entenderse, pero los tonos y en ocasiones también las palabras son diferentes. Tampoco es igual el inglés que se habla en el palacio de Buckingham (o el que debería hablarse) y el que se emplea en un suburbio de Edimburgo.

El liderazgo puede hablarse de muchas maneras, pero tiene unas palabras que son comunes y que han de ser pronunciadas de una forma al menos semejante para que todos las entiendan. Frente a lo que sucede con otros idiomas, en los que son necesarias entre 1.500 y 3.000 palabras para poder expresarse con un mínimo de decencia, las palabras del liderazgo son aproximadamente unas 250.

Quien es capaz de manejar de manera fructífera esas 250 palabras –es decir, dos centenares y medio de habilidades directivas– puede

llegar a ser calificado como líder. Sobre esas palabras, entre las que se incluye la afabilidad, el sentido común, la generosidad, el reto, la exigencia, la capacidad de escucha, la empatía, etc., hablo en este libro.

Suele discutirse, a veces de forma enérgica, sobre una cuestión en torno a la cual me gustaría dar ahora dos pinceladas. La cuestión de fondo se plantea así: ¿es la ética o no un componente del liderazgo? Dicho de otro modo: ¿fueron Stalin, Mao o Hitler líderes al mismo nivel que la Madre Teresa, Mandela o Gandhi?

La respuesta depende del concepto de liderazgo que tenga cada uno. Para quien el liderazgo es solo la capacidad de arrastrar a otros hacia determinados objetivos, sin distinguir si son buenos o malos, todos los citados fueron líderes. Quienes sostengan que es líder quien empuja a otros hacia buenas metas, discriminará entre líderes y alborotadores de masas.

Puede ser que un alborotador de masas, según este segundo punto de vista, maneje bien algunas palabras del idioma del liderazgo, pero al no saber combinar de forma correcta los tonos y utilizar palabras incorrectas, no podría recibir el sublime calificativo de líder. Al igual que nadie sería nombrado miembro de una Real Academia si cometiese faltas básicas de ortografía o errores de sintaxis.

También puede suceder que quien durante un tiempo habló bien el idioma lo acabe perdiendo por falta de uso. Sin entrar en la polémica de si Hitler fue un líder o un mero alborotador, quisiera referirme a un hecho en torno a este personaje que es aplicable a muchos otros directivos. Bastantes de quienes le conocieron en sus inicios, incluidos Speer o Guderian, aseguran que tenía un carisma que hacía prácticamente irresistible el seguimiento de sus propuestas y puntos de vista. Con el paso del tiempo –y repito que no entro en los aspectos éticos, sino en los técnicos– fue perdiendo capacidades incluso de motivación.

Recoge el general Heinz Guderian en *Recuerdos de un soldado* la siguiente escena en el cuartel general de Hitler, en la denominada *Berghof* [guarida del lobo]. Preguntó el Führer:

—¿Quién ha sido, pues, el que ha ordenado esta imbecilidad?

—Le hice observar —narra el militar— que había sido él mismo quien lo había ordenado. Llegó el estenograma y fue releído. Pero después de pocas frases interrumpió Hitler la lectura. La comprobación no podía ser más clara. Desgraciadamente de nada servía, ya que la ruptura rusa era un hecho consumado.

Sin práctica, sin mantenimiento de hábito, todo comportamiento y capacidad de influencia, buena o mala, acaba por diluirse.

Los verdaderos líderes encuentran oportunidades donde otros se limitan a sollozar sobre las dificultades que acompañan de manera inevitable a la existencia. Aprender el idioma del liderazgo no es un capricho, es una necesidad imperiosa.

Un gobernante, empresarial o no, ha de esforzarse en primer lugar por autogobernarse. De esta manera ayudará de verdad a sus subordinados. Si le falta templanza o fortaleza, su comportamiento no solo no beneficiará a los otros, sino que les dañará, logrando muchas veces lo contrario de lo que pretende, porque —siguiendo el modelo antropomórfico que propuse hace casi dos décadas— las organizaciones tienen voluntad y sentimientos, además de conocimiento. Cuando un directivo las maltrata, cuesta volver a retomar el nivel en el que se encontraban antes de que el patán llegase.

Los consejos aquí plasmados han sido contrastados en la realidad de la vida empresarial, tanto en España como en los 40 países de cuatro continentes en los que he tenido la oportunidad de trabajar más de nueve años. Se ha dicho que un profesor es alguien que intenta enseñar algo a alguien. Pues bien, bastaría que algún directivo mejorase algo, en algún momento, para que las muchas horas dedicadas a estas páginas hubiesen valido la pena.

Como en todas mis obras, aletea el espíritu del profesor Enrique Fernández Peña, quien, además de mi padre, fue maestro y ejemplo durante toda su vida hasta su fallecimiento en 1995.

Mucho se ha extendido entre los directivos la enfermedad de correr descontroladamente (*hurry sickness*) que, entre otros efectos, provoca el miedo a dejar de circular porque detenerse puede obligar a contemplar lo vacío de una existencia. En las páginas que siguen planteo que frente a lo que piensan muchos directivos la felicidad no es una estación de destino, sino el modo en que avanzamos.

Otra precisión es que esta obra retoma conceptos incluidos en mi *Liderar. 1.000 consejos para un directivo*, que con el paso del tiempo y una mayor experiencia he filtrado, corregido y ampliado. Además, hace muchos años que esa obra agotó su presencia en las librerías por la gran venta que logró.

En el último capítulo se trata un tema abordado en raras ocasiones en los libros de gestión: el adiós del directivo, que incluye su muerte. Lo he hecho a propósito pues, a decir de Marco Aurelio, el emperador filósofo: «un hombre no debe temer la muerte, sino no haber empezado a vivir».

Numerosas son las personas a quienes debo agradecimiento: a mi esposa Marta, por su apoyo y cariño constante e incondicional; a mis hijos Sofía y Enrique, que contribuyen con su connatural alegría a mantener siempre viva la ilusión.

Mucho debo a José Aguilar por su amistad y asesoramiento. Numerosísimos son los directivos y directivas, convertidos en bastantes casos en buenos amigos, de quienes tanto he aprendido y sigo aprendiendo: Isidro Fainé, Alfredo Ruiz-Plaza, Ángel Ferrera, Jacinto Artiles, Adrián Martín, Carmen del Río, Juan Ignacio Zubizarreta, María Fernanda Richmond, María Subrá, Eloína del Valle, Josep Lozano, Jerónimo Corral, Juan Fernando Robles, Tomás Pereda, Luis Poblador, Lourdes Paz, Myriam Álvarez de la Gándara, José Manuel Erro, Isabel Sancho, Miguel Ángel Robles, Juan Carlos Marín, Jacqueline Arévalo, etc. En realidad, casi todo lo que sé proviene de esas largas conversaciones, de mi personal experiencia directiva y de la lectura reflexiva de varios miles de libros.

A mi madre y hermanos –María José, José Enrique, Mercedes, Carmen y Juan Ignacio– que siguen con interés mis publicaciones, como también a mis sobrinos: Cristina, Blanca, José María e Ignacio. A mis padres políticos –Pilar y Enrique–, al igual que a mi cuñada Raquel y su esposo Antonio que me animan siempre en mi afán investigador.

No puedo omitir en mis agradecimientos a personas como Fernando Moroy, Juanfran Pérez Hurtado, Marcos Urarte, Ana Sánchez-Horneros, Rafael Esparza, Andrés Fernández-Pirla, José Ramón Lacosta, José de los Ríos, Christopher Smith, Carlos Espinosa, Ignacio Escribano, Blanca Fernández-Galiano, Mariano Vilallonga, Enrique Sueiro, Santiago Sabater, Enrique Mata, Pilar Gómez-Acebo, Joaquín Oset, Eduardo Bueno Campos, Mariano Baratech, Rolando Armuelles, Pascual Montañés, Pilar Jericó, Luis Huete, Alfonso Jiménez, Víctor Hugo Malagón, Cristina Varadé, M.^a Eugenia Otaduy, Sandra Díaz, Raquel del Río, Miguel Ángel Rodríguez, Eugenio de Andrés, Miguel Ángel Laporta, Javier García Manzanedo, Amaia Flamarique, Francisco Alcaide, Ricardo Hernández Mogollón, Marian García, Nelson G. Ríos, Juan José Ferrer, José María E., Francisco del Fresno, Manuel Gómez, Gabriel Ginebra, Lina Vélez, etc. Citar a todos sería demasiado largo. Muchos otros, a quienes no cito explícitamente, bien saben que los tengo presentes.

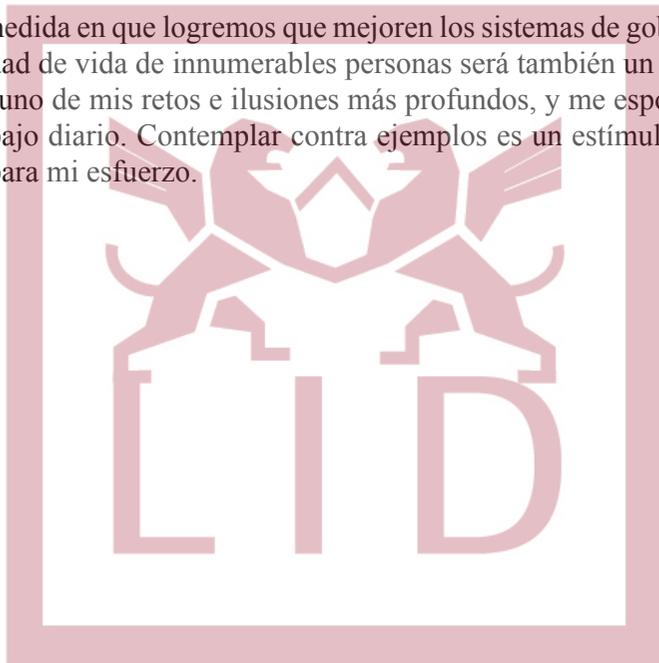
Al equipo de LID Editorial –Marcelino Elosua, Cristina Álvarez, Nuria Coronado, Maite Rodríguez, Raúl López, Laura Díez, etc.–, que con su gran profesionalidad hace más grato y eficaz mi trabajo.

A Maite Sáenz Blanco, José Antonio Carazo, Francisco García Cabello, Mariano Zúñiga, Federico Fernández, y otros muchos periodistas y/o responsables de medios de comunicación que siguen mi trabajo. Les agradezco mucho su interés y periódicas sugerencias.

También debo agradecimiento a determinados personajes que con sus mañas trapaceras me han mostrado la diferencia entre el comportamiento admirable y el deleznable. Sin su inestimable colaboración no habría ni empezado, porque no hubiera podido recoger experiencias tan vivas. Pienso sobre todo en una docena larga –obviamente

no proporciono datos para su localización, pero cuyos nombres son Antonio, Damián, José Carlos, Alfonso, Miguel, Álvaro, José María, Javier, Ramón, Andrés, etc.– que, ejerciendo en algunos casos en empresas y en otros en ONG o en instituciones de formación o de servicios de diverso tipo, han sido inspiradores de bastantes de los consejos aquí plasmados. Sin haber conocido directamente en hechos tan concretos lo mal que puede llegar a gobernarse, esta obra –insisto– no habría sido posible. Sé que el afán de esos directivos patanes no era contribuir a este libro pero, en cualquier caso, ¡gracias!

En la medida en que logremos que mejoren los sistemas de gobierno, la calidad de vida de innumerables personas será también un hecho. Ese es uno de mis retos e ilusiones más profundos, y me espolea en mi trabajo diario. Contemplar contra ejemplos es un estímulo relevante para mi esfuerzo.



1

¿Qué es dirigir?

1. Gobernar no es fácil. Quien piense que por ser ascendido a un puesto de mando ya sabe hacerlo es muy probable que cause desastres entre la gente que va a dirigir.

2. Durante mucho tiempo se ha enseñado en las escuelas de negocios que dirigir es, básicamente, planificar, organizar, motivar y controlar.

Otra línea de trabajo y reflexión: dirigir es lograr que, en la medida de lo posible, la gente quiera hacer lo que tiene que hacer. Si eso se consigue todo lo demás sale solo, porque cada miembro de la organización aportará su grano de arena para la buena marcha del conjunto.

3. Dirigir no es sinónimo de actuar con agresividad para que los demás se enteren de quién es el directivo.

4. Se puede gobernar sin dar un grito, sin reñir a nadie. Actuar así es más difícil que machacar al subordinado.

5. Si el directivo consigue los objetivos de la empresa a costa de imposiciones, controles, amenazas, gritos, presiones, etc., su gente estará esperando su alejamiento para disminuir el ritmo. Será una especie de venganza por el comportamiento despótico del jefe.

—¿Qué se habrá creído ese?, es una pregunta frecuente en muchas organizaciones.

Esta actitud se refleja enseguida en las cuentas de explotación, y luego cuesta atajar las raíces del problema porque hay que recuperar la voluntad de los empleados. Y eso es tan difícil o más que volver a atraer a un cliente que se alejó desencantado.

6. Demostración evidente de que no se sabe dirigir es que los empleados deseen que el directivo no esté presente (o que lo echen de la empresa, o incluso que se muera). Es bueno que quien hace cabeza se pregunte qué piensan de él sus subordinados. Alguno se llevará una sorpresa al comprobar que hay incluso preparativos para organizar una fiesta el día en que desaparezca de la escena, y que la celebración no tendrá como motivo el pesar.

7. El primero y principal modo de dirigir ha de ser arrastrar con el ejemplo a los subordinados. Como en las guerras en las organizaciones se espera que el jefe vaya por delante, enarbolando el estandarte. Eso demuestra que cree en el proyecto, con su sacrificio personal manifiesta que está dispuesto a sacarlo adelante.

8. El directivo que proclama con seriedad:

—¡Hay que concluir esto urgentemente!

E inmediatamente se escabulle, produce hilaridad. Conseguirá sus objetivos solo en la medida en que su control sea exhaustivo, y mientras su gente no logre dar el salto a otra organización regida por alguien con más contenido.

9. Del directivo se esperan algunas certezas sobre el futuro de la organización. Eso le reclama a él ir por delante en exigencia, esfuerzo y ejemplo. Quien no esté dispuesto a comportarse así debería, por su bien y el de la organización, buscar un puesto que no fuese de mando.

10. Definición de patán en el mundo de la dirección: quien considera que por haber llegado a un puesto de gobierno no existe ninguna referencia para él que no sea su santa voluntad.

11. Dirigir implica cultivar la capacidad de tomar decisiones sin disponer de una exhaustiva información. Si no se actúa así se corre el riesgo de llegar a la parálisis por el análisis. Nunca es posible contar con todos los datos. Parte de la gestión de la ambigüedad que precisa aprender un directivo se concentra en este punto.

12. Tratar a los subordinados como incapaces (cuando muchas veces son padres de familia, con responsabilidades relevantes fuera de la organización) genera inhibición.

–Si todo lo sabe hacer también, que lo haga él –piensan cuando no lo expresan de forma clara.

Las indicaciones no deben ser tan cerradas que no dejen entrar el aire de la iniciativa personal.

13. No gobierna quien no se autogobierna.

14. Nadie gobierna fuerte si no es capaz de responder ante el espejo a la pregunta: ¿quién soy yo?

¿Cómo orientará a otros quien no es capaz de afrontar las cuestiones esenciales de la vida? Se podrán lograr objetivos cuantificables, y tal vez desarrollar cuentas de explotación sabrosas, pero gobernar personas es más que eso.

15. Reza el refrán: «quien parte y reparte, se lleva la mejor parte». Eso es mangonear, no gobernar. Cuando los directivos se comportan así, los demás acaban por enterarse. Entonces, cada uno a su nivel, repetirá semejantes comportamientos. De esa cascada de chapuzas y corrupciones tiene la culpa la alta dirección, si no actúa.

Sucede como con el ciego de *El lazarillo de Tormes*. Precisamente porque él cogía dos uvas cada vez –a pesar del pacto de tomarlas de una en una– y Lázaro no alegaba nada, dedujo el invidente que el muchacho las agarraba de tres en tres. Cuando los de arriba no actúan en situaciones como estas, es que algo tienen que ocultar (quizá su propia incapacidad de recto gobierno).

16. Para dirigir hay que acumular todos los datos que sea posible reunir, y estos deben ser lo más certeros posibles. Demasiados grandes intuitivos han llevado sus organizaciones al desastre a causa de su desmesurada confianza en sí mismos y en sus visiones. Con grandes seguridades algunos han acabado incluso en la cárcel (y eso sin tener mala voluntad. Si la hubiesen tenido...).

17. La obediencia impuesta es posible (de hecho funcionan así la mayor parte de las organizaciones), pero solo a nivel epidérmico, superficial. Solo se obedece de manera seria (*ob audire*: se escucha con interés y con deseos de poner de forma voluntaria aquellas indicaciones por obra) a quien se lo gana. Estos son los maestros, aquellos a quienes merece la pena seguir a pesar de las dificultades.

18. Las organizaciones que no revisan a menudo sus sistemas y estructuras de gobierno, con el fin de adoptar técnicas de participación modernas y adecuadas, acaban por convertirse en marginales.

19. Con demasiada frecuencia, la alta dirección promueve para mandos intermedios a patanes ladradores: eso mantiene la organización en el corto plazo, pero con probabilidad la arruina en el medio; y, sin duda, en el largo.

20. Negarse a escuchar a las bases, si no es por el cauce reglamentario, deja a las organizaciones entregaditas a las manos de los mandos intermedios, y, ¡ay de ellas, si estos son unos patanes engreídos que por eso no tienen el más mínimo interés en que la información circule!

21. Con prisas, urgencias, acelerones, cambios de ritmo irracionales, más que gobernar, se desgoberna. Orden, contraorden, desorden. Y esto sucede porque en ocasiones no se ha tomado la precaución de definir hacia dónde debe dirigirse la organización en el futuro próximo, y en el medio plazo. En esa situación se dan bandazos que cuestan dinero a la organización y que desmotivan.

22. Si una organización considera que debe incrementar la vigilancia de su gente será porque no ha sabido motivarles. La mayor parte de

las personas tienden a estar a gusto en su trabajo; si se les impide eso mediante exhaustivos sistemas de control, se dedicarán probablemente a jugar al ratón y al gato.

23. No hay un único modo de dirigir. Hay que descubrir para cada persona y para cada situación el más oportuno. Solo con ese esfuerzo constante se tendrá a la organización en un puño, dispuesta a responder a un cambio de ritmo. Cuando no es así chirrían las estructuras ante una mínima mención de una modificación de sistemas.

24. La mayor parte de las personas están hartas de ser gestionadas y lo que desearían con toda su alma es ser lideradas.

25. El directivo ha de transmitir ilusión también, y quizá principalmente, en los momentos en los que se incrementen las dificultades. Si quien gobierna se deja abatir por las circunstancias o los resultados adversos la tropa quedará desmoralizada, y lo que parecía una remota amenaza se convierte en un peligrosísimo y cercano riesgo de hundimiento.

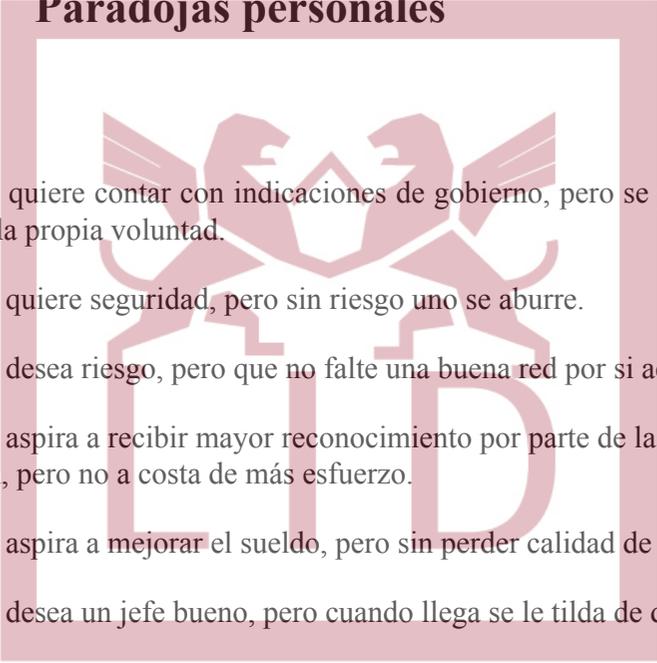
26. Hay directivos que son como patos: les resbala lo que sucede a sus subordinados. En el mejor de los casos oyen lo que otros dicen. Pero no escuchan. Luego no ponen ningún medio para cumplir con lo acordado. Al principio esos comportamientos no se notan pero, con el paso del tiempo, también cualquier indicación del directivo pato acaba por resbalar sobre sus subordinados.

27. Haber conocido a alguien con gran capacidad de gobierno puede inclinar a intentar imitar su manera de actuar. A veces sirve, pero cada uno es cada uno. Repetir modelos llega a resultar hasta ridículo porque esa persona tendría unas cualidades de las que uno carece, o al revés.

Eligiendo un buen modelo hay que evitar las actuaciones miméticas.

2

Paradojas personales

- 
28. Se quiere contar con indicaciones de gobierno, pero se prefiere hacer la propia voluntad.
 29. Se quiere seguridad, pero sin riesgo uno se aburre.
 30. Se desea riesgo, pero que no falte una buena red por si acaso.
 31. Se aspira a recibir mayor reconocimiento por parte de la organización, pero no a costa de más esfuerzo.
 32. Se aspira a mejorar el sueldo, pero sin perder calidad de vida.
 33. Se desea un jefe bueno, pero cuando llega se le tilda de débil.
 34. Se rechaza a los dictadores, pero se anhelan indicaciones completas y explícitas sobre el camino a seguir en la propia actividad para evitar problemas.
 35. Se aprecia a la propia organización, pero se la descalifica a la primera de cambio, o a la segunda, en cuanto no se logra lo que uno pretendía.
 36. Se critica lo que otros hacen para repetir a continuación un comportamiento idéntico.

37. Se denuncia la murmuración justo antes de comenzar a practicarla.

38. Se afirma: «a fulanito lo aprecio mucho» para, sin ambages, despellejarlo a continuación en público.

39. No se desean muchas veces preeminencias (dan mucho trabajo, se aleja), pero cuando otro las tiene se le envidia.

40. Se asegura que no hay apego al poder, pero se llora al perderlo.

41. Se asegura que no se repetirán mandatos, pero en cuanto es posible se reforma todo lo que haya que modificar para seguir ocupando poltrona.

42. Se exige más formación a los otros, pero uno no estudia.

43. Se reclaman mayor sueldo y prebendas, pero se niega al subordinado incluso la subida más nimia.

44. Los propios errores son pequeñas deficiencias debidas a causas ajenas, imprevisibles e inevitables; los de los demás, manifiestan mala voluntad.

45. Se ridiculiza que otros echen un vistazo a noticias morbosas (o a programas de televisión denigrantes), para pasar uno a leerlas (o a verlos) en cuanto es posible.

46. Se condena que los otros quieran más vacaciones, y se amplían las propias con cualquier excusa.

47. Se acusa (de forma interna o externa) de vago al que cae enfermo, pero uno se compadece de sí mismo ante el menor síntoma.

48. Se pone cara de sorpresa, y a veces de escándalo, cuando alguien hace un comentario negativo sobre otra persona, pero en su interior considera que se ha quedado corto.

49. Salir de una vida paradójica para dirigirse hacia un sensato equilibrio armónico exige templanza y fortaleza.

50. No existe una situación perfecta, en la que no haya nada que modificar en el propio comportamiento o en el de la organización. El hombre y las estructuras están condenadas a ser dinámicas: siempre es preciso tener el ojo avizor para descubrir qué es necesario modificar en cada momento. Hacerlo sin prisas, dejando sedimentar las decisiones precedentes, forma parte del difícilísimo arte de gobernar personas.

51. A la verdad no le basta con ser verdad, debe también ser verosímil, es decir, creíble.

