

# *Manager* Business magazine

nº21 - Julio/Agosto 2008  
P.V.P. 10 euros

## *Estrategia y Powerpoint*

*Negociación Bancaria  
Más que nunca necesaria*

*Compromiso, divino tesoro*

*José Ignacio Rivero  
Trabajo, reflexión y experiencia*







# **Directivos:** **Líderes, Segundones,** **Tóxicos, Killers...**

Por Javier Fernández Aguado  
Socio Director de MINDVALUE  
Miembro de Top Ten Management Spain

*El rechazo al dictador (alguien que desea que vivamos a su dictado) es cada vez más frecuente en las civilizaciones que van alcanzando determinado nivel económico y sobre todo cultural. En Occidente, y en otros lugares del mundo, no sólo a nivel gubernamental, sino también organizativo, tanto en el ámbito público como en el privado, se aspira a contar con directivos que sepan hacer bien su trabajo. Es decir, que sean motivadores de aquellas personas que se encuentran bajo su mando.*

*Aunque todos reciban la misma denominación –directivos-, las diferencias suelen ser muy relevantes. No es lo mismo un líder que un segundón, un tóxico o que un killer. Repaso a vuelapluma en las siguientes páginas algunas de las diferencias más significativas entre los diferentes perfiles. A efectos pedagógicos comenzaré por los Segundones y concluiré con los Líderes.*

**No todo el mundo se encuentra dotado para ocupar primeros puestos en una organización. Eso no supone un mérito ni un quebranto, es sencillamente una realidad inapelable**

### **El gobierno de los segundones**

He reflexionado en diversas ocasiones, tanto de palabra como por escrito, sobre cómo cada persona cuenta con aptitudes diversas: capacidades que la naturaleza nos ha proporcionado, y el desarrollo que hemos hecho de las mismas. No todo el mundo se encuentra dotado para ocupar primeros puestos en una organización, ni en un departamento dentro de la misma. Eso no supone un mérito ni un quebranto, es sencillamente una realidad inapelable que, cuando se conculca, provoca descalabros para personas y organizaciones, comenzando por quienes fueron inapropiadamente ascendidos. Carentes de las cualidades básicas, darán palos de ciego en una u otra dirección...

Cuando los responsables de una organización no reflexionan con suficiente objetividad sobre su gente... corren el riesgo de encumbrar a los supuestamente sumisos, a quienes simplemente no originan –al menos en apariencia– conflictos. Sin embargo, sucede con frecuencia que bastantes de los más pacíficos son en realidad incompetentes para ejercer gobierno sobre otras personas. Incluso puede ser que sean buenos en lo suyo como comerciales, como docentes o como gestores de compras, por ejemplo, pero cuando se les sitúa por encima de otros promueven desafueros.

Algunos pueden caer en la bobería de imitarse a sí mismos. Con esa grotesca mimetización, quien antes impartía clases, seguirá dándolas. Considerará, equivocadamente, que ésa sigue siendo su función. En realidad, su principal ocupación sería impulsar a otros a que lo hagan bien y dirigir sus procesos, para que la Escuela de Negocios, la

Universidad o el Colegio en el que fue puesto al frente vayan hacia adelante. Pero como nadie le ha enseñado o él no sirve para liderar, o las dos cosas, acude a lo que le produce satisfacción: seguir impartiendo docencia...

El trabajo del capataz es imprescindible en casi toda organización. Lo malo es convertir a meros vigilantes–controladores, o agitadores de látigos y amenazas, en directivos de nivel. Si no se les prepara –repito–, o si, aunque se haga, no tienen unas mínimas disposiciones, seguirán empeñados en sus mañas de encargado.

Múltiples organizaciones no caen en la cuenta de este “pequeño” detalle. Contentas porque donde se puso un caporal parece no haber complicaciones, replican el modelo a diestra y siniestra. En vez de contar con líderes ennoblecen –con todo el respeto lo escribo– *lebreles* empeñados en aplastar el talento allí donde éste florezca. Porque, habitualmente, a pesar de su general nesciencia, el *lebrer* es consciente de que como permita que gente valiosa ascienda, su puesto puede verse en peligro.

Así, van promoviéndose organizaciones pasivas, donde quien plantea ideas o iniciativas es visto como un enemigo al que aplastar. Gozan de paz, es cierto, pero se trata de la de los cementerios. Van convirtiéndose poco a poco en camposantos donde deambulan los menos capacitados, quienes difícilmente encontrarían acomodo en otro lugar.

Para conocer lo que dan de sí los miembros de un equipo de Alta Dirección, resulta suficiente tratar a los mandos intermedios. Una organización es calificable por sus directivos o sus...

*caporales*. Los máximos responsables procurarán parapetarse tras ellos, pero sus vergüenzas –sí es que existen– quedarán inevitablemente al descubierto.

Cuando –y es ejemplo real– un mando intermedio de una organización divide por cuatro la facturación de su área, y mancilla la imagen de marca con comportamientos inocuos, no sirve de excusa –cuando ¡al fin! se le despiden– echarle las culpas. A quien habría que poner en la calle –además de a semejante personaje– es a quien consintió año tras año una bajada de facturación perfectamente evitable. Además –y es lo más grave–, se trasladó aquel desatino a los empleados en forma de despidos, con los subsiguientes sufrimientos para numerosas familias. De cuarenta a diez empleados, cuando el sector estaba en crecimiento...

¡Cuán fácil es echar culpas corriente abajo! ¡Qué difícil asumir que la propia negligencia o la mala intención o el nepotismo fueron causa de los daños! Despejar débitos en esa situación es propio de cobardes.

A veces, los mismos que lograron desertizar una organización emplean el truco de la gaseosa (agitarla para que parezca que hay algo) y de ese modo venderse a una nueva organización. Con esas mañas, algunos transitan de un puesto de Alta Dirección en una Compañía a otro de gran responsabilidad dejando a sus espaldas sangre, sudores y no pocas lágrimas. Paralelamente se lucen méritos ajenos como si fueran propios, y se engaña a los menos prevenidos.

### **Un ejemplo de segundón**

Se encuentran segundones en todas las

organizaciones, principalmente donde quien ocupa la más alta jefatura no tiene la preparación para desarrollar con decencia el puesto que ocupa.

Cuando Halder, uno de los militares profesionales que comenzó la Operación Barbarroja, fue relevado por Hitler, porque aquél se resistía a decisiones insensatas producto de la paranoia del jefe de gobierno alemán, apareció en escena el nuevo Jefe del Alto Estado Mayor, Kurt Zeidler. Nadie le hubiera nombrado en ese momento para un puesto de esa relevancia, en un momento en el que el frente ruso se encontraba profundamente convulso. Entre otros motivos, por la falta de preparación técnica del recién nombrado, y su total carencia de conocimiento del frente Este.

Pronto llegó la explicación. En la primera reunión que mantuvo con los oficiales del Estado Mayor, saludó con un recio *Heil Hitler*. Inmediatamente exigió un radical cambio de actitud en el Cuartel General. La explicación estaba tanto en su incompetencia como en las tajantes órdenes que recibió de Wilhelm Bodewin Johann Gustav Keitel (mariscal de campo alemán y líder nazi) sobre su función y obligaciones: "nunca contradigas al Führer. Nunca le recuerdes que debía haber pensado algo de forma diferente. Nunca le señales que los acontecimientos te han dado la razón y han demostrado que él estaba equivocado. Nunca le hables de bajas en el frente".

Zeidler asumió ciegamente aquellas órdenes y trasladó lo siguiente a sus subordinados: "Exijo que el Estado Mayor irradie fe. Fe en el Führer, fe en la victoria, fe en nuestro trabajo. Debe irradiar esa fe a sus colegas, a sus



subordinados, a las tropas con las que tome contacto y a los comandantes con los que se encuentre...". Bien está injertar ilusión y entusiasmo, pero de ahí a prohibir pensar hay un amplio espacio que no debería ser nunca recorrido.

Pasado el tiempo, Zeitler mostró que quizá si hubiera sido nombrado más adelante su labor hubiera sido más eficaz. De hecho, cuando Hitler le dijo a Zeitler que "la amplitud de miras de mis mariscales de campo es del tamaño de la tapa de un retrete", éste se atrevió a replicarle: "como general del ejército le ruego que no vuelva a utilizar nunca más ese tipo de expresiones en mi presencia".

Zeitler tenía condiciones de haber llegado a ser un buen primero, si hubiera sido razonablemente preparado con tiempo. Y también, en este caso, si la persona de la que dependía no hubiera sido un enfermo esquizofrénico...

### **Killers**

Mucho mayor peligro tienen los Directivos-Killers. Denomino así a quienes no sólo son torpes en sus modos de gobierno, sino que se convierten en cazadores-devastadores de talento. Si detectan a alguien que vale, procurarán hundirle lo antes posible. El directivo Killer puede llegar incluso a dar impresión de buena persona hacia sus superiores, pero se vuelve un depredador. No son capaces de admitir que hay personas que piensan, y que pueden actuar con rectitud. Sencillamente trasladan sus carencias intelectuales o efectivas y proyectan hacia los demás todos sus complejos.

De este modo, un directivo de un organización de servicios puede –en vez

de dedicarse a atraer y desarrollar personas de valía- a inquirir de forma inquisitorial sobre quienes de él dependen. Todo puede volverse en contra de quien cae bajo la férula de un personaje de este tipo. Es de nuevo un ejemplo real: puede llegar a ahuyentar proactivamente al treinta por ciento de su equipo, precisamente los más válidos, a la vez que cara a sus superiores proporciona apariencias de bonhomía y responsabilidad.

El directivo *killer* va desarrollando una hipocresía vital que le desgasta por dentro. Muchas veces, porque su principal problema es lo que los griegos denominaban la *hybris*: esa especie de ceguera espiritual que impide ver con claridad alrededor, porque quien la padece en realidad ha desarrollado un cerril fanatismo en el que lo único importante es él mismo o –en algunos casos- la marca, o el líder de la misma, por la que se considera que se lucha. Así ha sucedido en organizaciones netamente perversas como el nazismo, pero también instituciones de servicios en los que una cultura fuerte, y ética sólo en lo superficial, lleva a comportamientos abismalmente cerriles.

El *killer*, para justificar sus acciones, suele crear una red de información de confidencias sobre las que apoyar sus acusaciones. Muchas veces ha sucedido en la historia. Un ejemplo entre muchos es Umberto Benigni. Este controvertido personaje promovió una especie de policía secreta (el *Sodalitium pianum*), de carácter integrista, que funcionó fundamentalmente entre 1909 y 1914 con el fin de denunciar a quienes se considerasen progresistas. Afirmó en cierta ocasión Benigni sobre personas cuyo pensamiento no respondía al suyo: "hombres para quienes la historia no es

sino un continuo y desesperado vómito. Para ese tipo de seres humanos sólo existe un remedio: la Inquisición".

Ese tipo de comportamientos siguen repitiéndose hoy en día, de forma más o menos descarada, tanto en organizaciones públicas como privadas y, como digo, he tenido ocasión de conocerlas en instituciones de servicios.

El resultado es que esas organizaciones acaban perdiendo fuelle, también porque las personas más válidas concluyen que prefieren salud mental a insensata testarudez y terminan por irse de allí. Algunas por propia iniciativa y otras porque son impulsadas por un ambiente turbio en que sólo quienes desean participar en actividades delatorias se sienten a gusto. Los más válidos acaban buscando un ambiente en el que haya oxígeno para respirar.

A título anecdótico puedo señalar que esos directivos *killers* suelen recolocarse con cierta facilidad, pues con sus talentos zalameros acaban encontrando ámbitos en los que engañan a algunos. En otros casos no se producen ardidés, sino que es la propia institución la que prefiere contar con ese tipo de directivos, porque así controlan la organización. Cada grupo humano acaba definiendo sistemas de control diversos. Algunos lo hacen de forma sana. En otros casos –como el que ahora estoy describiendo- es un modelo sistemáticamente buscado, porque no importa la rotación –los altares de sacrificios humanos están claramente reglamentados en sus instrucciones de funcionamiento-, sino que haya nuevos integrantes dispuestos al fanatismo. Eso sí, hasta que descubren que se trata de una organización colectivamente mentirosa...



Menos grave que el *killer*, porque no ha desarrollado su incapacidad en toda su potencialidad, es el directivo tóxico. Su especialidad es introducir desconcierto en la organización, en ocasiones por vía de uniformidad y en otras de anarquía. Ambos comportamientos se encuentran mucho más cercanos de lo que pudiera parecer, ya que tanto la artrosis organizativa (la uniformidad) como un cáncer incontrolado (la anarquía) –tal como puede verse en Patologías en las organizaciones, de LID- llevan a la muerte del paciente o, cuando menos, lo reducen a una especie de inmovilidad dolorosa y siempre perjudicial.

### **Líderes**

Afortunadamente, las organizaciones anteriormente descritas, y el tipo de directivos que alientan, no son las más numerosas. Al menos, entre las que he tenido oportunidad de conocer. En las más de cuatrocientas organizaciones que, hasta el momento en que escribo estas líneas, han solicitado mis servicios de formación y/o asesoramiento he tenido oportunidad de conocer a grandes profesionales y, también en ocasiones, a destacados líderes.

Líder no es quien figura en la portada de un periódico, ni necesariamente quien arrastra tras de sí a cientos de seguidores incondicionales. En mi opinión, líder es aquel profesional capaz de realizar bien su trabajo, cuando de él dependen otras personas. El líder levanta el entusiasmo de quienes con él trabajan, superando la dolorosa rutina que provocan los comportamientos reiterativos. La rutina, me gusta repetir, es el mayor enemigo de la vida, porque conduce a una cadena de razonamientos paralizantes que convierten la existencia de una persona, o de una organización,

en algo plano, sin relieves.

Una de las principales responsabilidades de un líder es trasladar entusiasmo por los proyectos que se tienen entre manos. La mera imposición de comportamientos reglamentarios acaba por acoger los deseos de innovación y creatividad que alientan en el fondo y en la forma, en todos los corazones de cualquier persona valiosa.

*Vis consili expers mole ruit sua*, la fuerza sin inteligencia cae por su propio peso, escribió Horacio en sus Odas. Y así sigue sucediendo. Mientras el *killer* o el caporal logran resultados mediante la imposición de una presión casi siempre presencial, el líder es capaz de superar las limitaciones que el tiempo impone gracias a la transferencia de ilusión y entusiasmo a la gente que de él depende.

Entre las enseñanzas que pueden encontrarse en la Segunda Guerra Mundial destaca la de un concepto que hoy en día sería traducido por Facultadamiento. Se trata del concepto *Auftragstaktik*. Consistía en lo siguiente: se consideraba que una vez en plena batalla –y se aplicó particularmente en el frente Oriental- resultaba en la práctica imposible que hubiese un control estricto sobre el comportamiento de cada unidad. Precisamente por este motivo se daba autonomía a cada grupo para que, siguiendo las indicaciones generales, decidiese lo que en cada momento parecía más interesante.

El líder no trata de sustituir la voluntad de cada una de las personas con las que colabora, sino que traslada espíritu a cada una de las decisiones que éstas han de tomar. Cuando esto se logra, los objetivos se multiplican, y también la alegría en el grupo humano, porque cada



uno se siente parte de un proyecto en el que tiene algo que aportar, y los demás aprecian su esfuerzo.

La formación de líderes, como he explicado entre otros lugares en **La soledad del directivo** (editorial LID) no es algo caprichoso u opcional. Formar líderes es un reto que cada organización debería plantearse de manera individualizada, porque no existe un modelo único de liderazgo que pueda ser replicado de una organización a otra.

Me gusta describir el liderazgo como un idioma –sobre esta cuestión volveré en futuros trabajos– que cada directivo debería aprender, para hacerse entender por sus subordinados. Al menos, porque aquellos que deseen que se les trata de determinado modo. Algunos puede ser que prefieran al capataz, pero habitualmente quienes más tienen que

aportar optarán por quien les proporcione espacios de decisión e innovación.

### **Conclusiones**

Cantó Martín Fierro que “nada enseña tanto como el sufrir y el llorar”. Un líder tendrá que pasar por las aulas de la contradicción, porque obtener lo mejor de los demás no se logra sin esfuerzo, sin generosidad, sin una cierta autoinmolación. Entre otros motivos, porque la gente exige que quien le dirige –y desea hacerlo como líder– habrá de ir por delante. Un líder siente los ojos de sus subordinados que de un modo u otro están solicitando: *Acta non verba*: no me digas palabras, muéstramelo con tus hechos.

El liderazgo debe incluir, en mi opinión, no sólo elementos técnicos, sino también

éticos. El lugar hacia donde un líder conduce a quienes le siguen ha de ser siempre positivo, creativo, beneficioso para ellos. De otro modo, se trataría más de un mero alborotador de masas. Y con el tiempo podría acabar derivando hasta convertirse en un *killer* de iniciativas.

Escribió Publius Syrus –y con esto acabo–: *Ubi concordia, ibi victoria*: la Victoria aparece donde hay unidad. Los líderes convierten los grupos humanos en equipos comprometidos: introducen vida en las organizaciones. Frente a aquellas instituciones en las que parece que la mera repetición de comportamientos y una aceptable cuenta de resultados pueden dar razón de sí, las organizaciones que pretendan vivir más que durar han de ser fuentes de ebullición de proyectos e iniciativas en servicio de los diversos *stakeholders*. **M**

