



Javier Fernández Aguado
 Presidente de MindValue
 Director de la Cátedra de Management
 Fundación bancaria la Caixa en el IE

DIRECTIVOS SALTIMBANQUIS

Cuando redacto estas líneas confluyen dos circunstancias personales. Empezaré por mencionar el primer cumpleaños de la aparición del libro *Jesuitas, liderar talento libre* (LID editorial). He depositado gran ilusión en ese trabajo, pues en tiempos de incertidumbre como los actuales es preciso contar con líderes y no con meros gestores. En el texto se aportan enseñanzas de cómo la Compañía de Jesús logró durante siglos la transformación de meros administradores en líderes. Ojalá los miembros de esa organización retornen al *core business* que le llevó a convertirse en referencia de múltiples ciencias y saberes, empezando por el de mostrar a muchos el camino que conduce el Cielo.

El otro evento es un nuevo aniversario de la jubilación de un directivo que durante años me sirvió de musa. La mayoría de los profesionales que conozco son admirables. Sin embargo, como no podía ser menos, he tenido ocasión de tratar con directivos-saltimbanquis. Les estoy también muy agradecido, pues de ellos he aprendido copiosamente lo que no debe hacerse cuando se accede al poder. El citado fue uno de mis maestros en ese sentido.

LA CELEBRACIÓN PROMOVIDA POR LOS SUBORDINADOS con ocasión del retiro de aquel a quien durante tres largos lustros habían soportado resignadamente hizo historia. No era consciente el personaje del daño perpetrado, pero muchos –repito– le debemos agradecimiento. Unos, porque huyeron de esa institución académica privada al incorporarse él, y de ese modo han llegado más lejos de lo que nunca hubieran pensado. En mi caso, le rindo tri-

buto porque me proporcionó clara iluminación para saber lo que es tirar por la ventana gran parte de una vida, limitándose a provocar hilaridad (después de haber deglutido el sufrimiento) entre quienes le estaban sometidos.

Son múltiples los ejemplos de esa *hebetudo stolidae mentis* (estúpida torpeza mental), que contemplé en aquel individuo y que tanto se ha extendido en los últimos tiempos, como si de un virus se tratase.

Mi pena por su desaparición de la escena se ve de algún modo compensada por el surgimiento en la platea pública de actores que muestran con desfachatez su bobería. Son paradigmas de lo que no debería ser un directivo. Más aun, lucen propiedades de anti-persona. Al menos si asumimos la validez del pensamiento de Martin Buber o Julián Marías en obras como *Yo y tú*, o *Mapa del mundo personal* (aunque es probable que no los hayan leído, y probablemente ni oído mencionar).

FRENTE A LA SOLIDEZ DE MILES DE DIRECTIVOS DE TODOS los niveles en el ámbito privado y público, duele contemplar cómo periódicamente ascienden hasta el estrado ineptos corifeos. El inmenso daño que provocan sólo puede explicarse por una de las patologías a la que Marcos Urarte, Francisco Alcaide y yo dedicamos tiempo abundante en la investigación *Patologías en las organizaciones* (LID): la ceguera antropológica. Me gusta aclarar que conozco a directivos que careciendo de vista física son mucho más agudos que otros que

se consideran caudillos y son más bien patanes mentirosos sometidos a la *hibrys*. A saber, esa ofuscación que los dioses griegos enviaban sobre quienes deseaban condenar.

Es enfermedad extendida. Un ejemplo: me dirigía en conferencia a casi mil directivos procedentes de veinticinco países en un congreso internacional celebrado en ciudad de Guatemala hace pocas semanas. Me pareció oportuno recordar la diáfana diferencia existente entre un líder –persona que llega a un grupo humano lo convierte en equipo y lo traslada a un lugar mejor de aquel en el que se encontraba cuando ella llegó– y un manipulador: quien llega a un grupo humano, lo mantiene como tal y lo traslada de un lugar peor de aquel en el que estaba cuando él llegó.

Para mi sorpresa, entre las docenas de asistentes que se acercaron al concluir la intervención, se alineaban altos cargos de tres gobiernos de la región a los que implícitamente me había referido como atroces tiranos. ¡Venían a felicitar me efusivamente por mi intervención! Y es que la *hibrys* –ceguera para lo evidente– no sólo afecta a quien, a semejanza de Mao, lleva el timón, sino también a quienes le rodean.

FRENTE A LA CAPACIDAD, TAN PROPIA DE UN LÍDER, de ilusionar hacia valiosas metas; el manipulador jalea rancias expresiones que movilizan a los menos preparados. Muchas personas están a la espera de quien prometa metas imposibles. ¡Bien se ha dicho que los votos más que contarse deberían ser pesados!

Sería altamente deseable que la maldición de Pinocho se siguiese cumpliendo, porque de eso modo podríamos contemplar a diario en televisión a una

patulea de presuntos directivos y/o periodistas que colisionarían nariz propia con idéntico apéndice ajeno.

LA MENTIRA DESTROZA A QUIEN LA EJERCE, porque progresivamente va incapacitando para la reflexión. Llega a suceder que el mendaz acaba creyendo sus patrañas, y donde los demás ven a un insipiente mediocre él contempla en el espejo a un super hombre capaz de ponerse de modelo, con total carencia de pudor, para generaciones de estudiantes. Alguien podría alegar que exagero, pero tendrá que rectificar al visionar la videoteca.

Quien padece la patología señalada no sólo cae en la trampa de sus propios embelecocos, sino que se torna títere de la personal jactancia, que es instrumentalizada por quienes, también sin escrúpulos, anhelan aprovecharse implicándole en nuevas y ridículas ardidés.

Si lo descrito no tuviera graves consecuencias en quienes se ven sometidos a cerriles mentecatos, todo quedaría en mera anécdota para narrar a hijos y nietos. Lo penoso es que sucede, y afecta a quienes procuran –¡procuramos!– ganarnos honradamente el pan cada día.

Ojalá almohazaran sus cabezas y fueran conscientes de que con su prepotente ineptitud perjudican a quienes aseguran querer servir.

Plenamente consciente de la dificultad de que esto suceda, sólo cabe acomodarse en la bancada y, tras una jornada más de trabajo, apreciar sus ridículas triquiñuelas transmutándolas en ocasión de solaz. Caro resulta el entretenimiento, pero, mientras no quepa otra opción, ésta resulta la menos inadecuada.

LA MAYORÍA DE LOS PROFESIONALES QUE CONOZCO SON ADMIRABLES. SIN EMBARGO, HE TENIDO OCASIÓN DE TRATAR CON DIRECTIVOS-SALTIMBANQUIS