

EL SENTIDO DE ESTAS PÁGINAS

Por suerte, a lo largo de mi vida me he relacionado con personas muy distintas. Mi profesión, y las circunstancias que me han tocado vivir, me han dado una perspectiva amplia del tema que voy a tratar en estas páginas.

Aunque de formación soy historiador –y la historia habla en voz muy alta para quien quiere y sabe escuchar–, mi actividad profesional siempre se ha desarrollado en los ámbitos de dirección.

Ocupé puestos directivos durante tres quinquenios. Después, en las más de 8.000 horas que he dedicado en los últimos años a la formación y el asesoramiento –un porcentaje importante de ellas dirigidas a directivos que trabajan en actividades de distintos sectores– he aprendido mucho más de lo que he enseñado.

Como disfruto leyendo –una afición desarrollada a una edad tardía, pero nunca es tarde si la dicha es buena–, he procurado mantenerme al día en la literatura sobre temas relacionados con el *Management*. Reconozco que esa tarea me ha superado porque la proliferación de títulos abruma a cualquiera.

Los libros sobre habilidades directivas son muy numerosos. Y algunos me parecen muy buenos. ¿Por qué uno más sobre la misma temática? ¿Qué he procurado aportar en estas páginas?:

1. **Fundamentación de las habilidades directivas.** He intentado sumergirme en el fondo de la persona para edificar las habilidades sobre cimientos sólidos. Un buen comportamiento directivo tiene algo de técnica y mucho de coherencia en la forma de vida. En mi opinión, es mejor directivo quien tiene un conocimiento más profundo sobre quién es el hombre: su constitución interna, su psicología, sus motivaciones más profundas, el sentido último de su existencia, etc.
2. **Planteamiento ético de los comportamientos.** Las crisis cíclicas que padecen los países, las instituciones, las empresas y las familias casi siempre son crisis éticas. Con cierta frecuencia, detrás de la fachada multicolor de una vida de éxito solo encontramos paja, cartón..., ¡vacío!: como en el escenario falso de una película del Oeste americano. Las personalidades sólidas se construyen sobre sistemas éticos consistentes, no sometidos a los vaivenes de las corrientes de pensamiento dominantes. Las habilidades directivas las trato desde un punto de vista que respeta la propia dignidad y la de los demás. Es más, me atrevería a decir que, o las habilidades de los directivos son éticas, o se convierten en instrumentos para someter la voluntad de los otros, como látigos modernos al servicio de quienes los empuñan.
3. **Concisión.** Quizás todos hemos leído libros voluminosos sobre una sola habilidad directiva. Aquí, en pocas páginas, trato sobre diez habilidades directivas. Sé que es un riesgo porque, en algunos párrafos, la lectura se vuelve más densa y hay menos espacio para las anécdotas. Sin embargo se trata de un pacto que hago con el lector: yo procuro *robarle* el menor tiempo posible, aunque eso exija una mayor concentración durante la lectura. Este libro se puede leer en el metro pero no es el mejor lugar para hacerlo.
4. **Coherencia.** Las diez habilidades directivas parten de un mismo planteamiento de la persona: un ser inteligente, con

voluntad, con un alma llena de aspiraciones vitales, y con una necesidad de realizarse y de ser feliz dándose. Este enfoque global de la persona –¡no somos seres fracturados!, al menos, no debemos serlo– no diferencia mucho entre las distintas ocupaciones de la persona: en todos los quehaceres, la coherencia en nuestro modo de vida excluye la sorpresa de quienes nos traten de modo habitual. Esta misma coherencia en nuestra forma de actuar se muestra también en la tarea directiva. Si una persona no dirige bien su vida, difícilmente dirigirá con acierto la de otras personas y actividades.

5. **Enfoque a la mejora personal.** Estas páginas aspiran a mover al lector a la acción, a no quedarse en un conocimiento teórico sobre las habilidades propias de los mejores directivos. Por eso, en ocasiones, le increpo; facilito que se evalúe para mejorar; le procuro poner ejemplos de personas valiosas que le puedan servir de acicate para el esfuerzo que supone todo cambio.

¿Quién aprovechará más este libro? Quien consiga leerlo y tenga interés por mejorar. He intentado que el título recoja bien el contenido y, por eso, quien lo empiece a leer ya manifiesta un interés por el tema.

Como es lógico, yo lo he escrito pensando en que sirva de ayuda a personas que ocupan un puesto directivo en cualquier tipo de organización. ¡En cualquiera!: una empresa, un colegio, una ONG, una familia, un hospital, un país... Las habilidades que se requieren para dirigir cada una de estas organizaciones son las mismas. Quien atesora estas habilidades está en disposición de ocupar un cargo directivo en cualquiera de dichas organizaciones. Su grado de experiencia y los conocimientos técnicos determinarán los demás requisitos del puesto.

En realidad, este libro trata más sobre liderazgo que sobre técnicas de dirección. Buca dentro de la personalidad del directivo

—o de cualquier persona— quien, al actuar correctamente, de modo natural y habitual, se convierte en motor de cambio para quienes le rodean.

PARA SER UN BUEN DIRECTIVO, LO PRIMERO ES QUERER SERLO

Las costumbres refuerzan la libertad o la reducen. Quien tiene la costumbre de levantarse puntualmente lo consigue siempre que quiera. Quien no ha adquirido esa costumbre, ve limitada esa libertad: aunque decida levantarse a una hora determinada, no estará seguro de conseguirlo. Lo mismo diríamos de otras muchísimas costumbres: empezar y terminar de trabajar con puntualidad; comenzar el trabajo por lo importante no por lo que apetece; tratar a las personas con amabilidad, etc.

¡Cuántas veces hemos oído la frase tremendamente pesimista y negativa: «Eso es lo que hay»! Quizás sea lo que hay, pero puede y debe haber mucho más. A nadie le condena su pasado: en gran medida, con empeño, nos podemos adueñar de nuestro futuro.

Es cierto que el cambio no es fácil. Cambiar significa: enfrentarse a retos difíciles; aceptar nuevos paradigmas que nos obligarán a desprendernos de viejos puntos de mira; salir de la inercia monótona de nuestras vidas. Si falta voluntad o motivación para abordar el cambio, este será inconsistente como un canto al sol.

El líder está dispuesto a revisar y cambiar su paradigma (*Weltanschauung*): «El hombre sensato se adapta al mundo y el insensato se empeña en intentar que el mundo se adapte a él» (George Bernard Shaw).

Con la simple lectura de un libro sobre habilidades directivas uno no se convierte automáticamente en un líder mejor. Nadie aprende a nadar sólo con leer las instrucciones de un manual. Ni siquiera aunque se lean en la arena, junto al mar. El aprendizaje

requiere poner en práctica las instrucciones. El liderazgo implica una decisión firme de cambiar.

Para comenzar, hemos de considerar que una persona dispone de un conjunto de cualidades psíquicas y afectivas, heredadas o adquiridas, que influyen en su conducta y le inclinan a actuar de una manera concreta. Ese modo de actuar define su forma de ser particular que le distingue de los demás; es lo que en el lenguaje ordinario suele llamarse el carácter. La palabra castellana deriva de la expresión griega *carácter*, que designaba la marca (el sello) indeleble que se aplicaba a una cosa —una vasija, una moneda...— para diferenciarla de las demás.

Así se dice que las personas tienen un carácter activo, enérgico, emotivo, dulce, fogoso, apasionado, fuerte, débil. Son cualidades que muchas veces se atribuyen a una determinada familia, al medio físico o social —lugar de nacimiento, educación—, a las experiencias vividas, a factores biológicos o genéticos, etc.

Todo esto imprime una marca peculiar, un signo distintivo. En ocasiones el carácter es tan marcado que se considera inamovible. Con mucha frecuencia los psicólogos se han preguntado si efectivamente se puede hablar de una formación del carácter, de una educación del carácter. Todos hemos conocido a personas que en su niñez o juventud eran tímidas o incluso miedosas pero que, gracias a una educación integral y a la adquisición de buenos hábitos, han ido madurando favorablemente hasta convertirse en personas muy equilibradas, responsables y echadas para delante. Estas personas han sido capaces de darle la vuelta a su *destino* como se da la vuelta a un calcetín.

No cabe duda de que la herencia y el medio influyen poderosamente en los buenos y malos hábitos que configuran nuestro carácter. Influyen en ellos, pero no los determinan. Quien piense exclusivamente de un modo determinista, acabará por dejarse dominar por el sentido fatalista de la vida. Se renuncia a la libertad por falta de responsabilidad.

Todos tenemos predisposiciones y desventajas que pueden ser obstáculos para un desarrollo positivo de nuestro carácter. Algunos eligen superar esos obstáculos, otros no. Las personas con buen carácter no ven tanto los obstáculos sino más bien las posibilidades y retos que estos obstáculos albergan.

La libertad es capaz de modelar el carácter que, en última instancia, es fruto de las propias elecciones, que generan los hábitos buenos o malos. A la larga, lo que somos, la persona que hemos llegado a ser –tanto en lo que se refiere a la musculatura del cuerpo como al carácter– es, en gran medida, resultado de nuestras elecciones pasadas y presentes.

Para mejorar el carácter, la fuerza de voluntad juega un papel fundamental. Henri Lacordaire decía con gran elocuencia: «El carácter es la energía sorda y constante de la voluntad». De este modo comprendemos que quien realmente tiene carácter tiene dominio de sí mismo y, por tal razón, ningún viento tempestivo podrá derribarlo, pues precisamente en tiempos de tempestad es cuando se educa el carácter. Tal como decía Johann Wolfgang Goethe: «El talento se educa en la calma y el carácter en la tempestad». O, también dicho por Goethe: «El talento se forma en la quietud, el carácter en el torrente del mundo».

Para llevar una decisión a la práctica, necesitamos lo que ordinariamente se llama fuerza de voluntad: capacidad de esforzarse lo que sea necesario para hacer una cosa. La voluntad es al hombre lo que el motor a un vehículo.

¿Cómo puedo llegar a ser prudente? ¿Cómo puedo llegar a ser justo? ¿Cómo puedo llegar a ser paciente? ¿Cómo puedo llegar a ser decente y equilibrado?... La contestación viene dada por las elecciones que hace nuestro yo. Es decir, para dar un salto cualitativo en mi modo de ser, para pasar de ser un líder mediocre a ser un buen líder, he de *querer* de verdad. Muchos hombres no pueden porque no quieren. Y no quieren, no por falta de capacidad sino por la debilidad de su voluntad. El querer no es un *querría*

querer», un querer parálítico sino un querer decidido, que surge de lo más profundo del ser.

Es un viejo prejuicio pensar que basta con conocer qué es lo racionalmente adecuado para, seguidamente, actuar conforme a tal conocimiento.

El hombre no es solo cerebro; no es solo un ser que piensa y quiere cumplir con unas exigencias: necesita poder ejecutarlas. Solo con buenas intenciones no conseguiremos alcanzar ninguna meta, por cercana que parezca.

Si fuéramos solo mentes, bastaría con pensar una cosa y decidirnos a hacerla. Pero la experiencia diaria enseña que no somos así. Admiramos muchos comportamientos, nos gustaría imitarlos, pero no lo conseguimos. Algo se interpone entre la decisión de nuestra mente y la ejecución.

La experiencia también nos enseña que la fuerza de voluntad varía de unas personas a otras; depende en gran medida de las costumbres o hábitos adquiridos. Sirva repetir el ejemplo ya citado anteriormente: para levantarse puntualmente al oír el sonido del despertador, no basta haber decidido levantarse; además necesitamos disponer de ese hábito. El mero hecho de querer no es suficiente. Es verdad que, si hay motivos excepcionales, cualquier persona se levanta puntual, aunque no tenga esa costumbre. Pero generalmente, quien no dispone de un hábito, falla muchas veces en sus buenos propósitos.

¿Cómo se consigue adquirir las competencias profesionales o las habilidades directivas?

Parece que hay una opinión generalizada de que las competencias profesionales –en definitiva todas las competencias personales– vienen favorecidas por unas cualidades e inclinaciones naturales presentes desde el nacimiento de cada persona. Así mismo, un porcentaje importante de la adquisición de los modos de comportamiento adecuados son consecuencia del entorno, de la formación y del esfuerzo de cada persona por adquirirlos.

Los *inputs* de formación que configuran el carácter y los comportamientos de cada persona son variados. Los más importantes son los siguientes:

- La información sobre la realidad: lecturas realizadas, formación académica y humana recibida, programas de radio que se escuchan y programas de televisión que se ven, conversaciones con amigos, conferencias, etc.
- Los buenos ejemplos que se obtienen a través de otras personas que encarnan unas virtudes o hábitos que resultan atractivos y sólidos.
- El esfuerzo personal –el entrenamiento constante– para adquirir esas habilidades o hábitos.
- Un acontecimiento impactante.
- La actitud personal: a quien no quiere aprender o cambiar, no se le puede ni obligar ni convencer.

Termino este apartado con unas palabras de Enrique Rojas, que pueden servir de resumen: «Cuando queremos alcanzar algo poniendo la voluntad en marcha, hay tres etapas importantes: 1. Saber lo que uno quiere: esto es fundamental. Tanto, que el que no sabe lo que quiere en la vida, no puede ser feliz. Después, poner los medios adecuados con ilusión. Dice Julián Marías que “la ilusión es un deseo con argumentos asociado a la vida biográfica”. 2. Viene después la determinación rotunda de que esa pretensión no sea algo fugaz, pasajero, sin consistencia, como una tormenta de verano. De ahí que la voluntad sea una mezcla de disposición decidida, tesón, tenacidad, insistencia que no se doblega ante las dificultades e imprevistos, que es capaz de crecerse ante las dificultades... Un hombre que obra de ese modo se va haciendo como una fortaleza amurallada. No habrá empresa que se le resista, y, antes o después, irán llegando los frutos. 3. Por último, está el *mise au point* de los franceses o el *ready to go* de los anglosajones: ponerse en movimiento».

LIDERARSE A SÍ MISMOS

Hay personas con gran éxito social, muy populares, pero que están insatisfechas por dentro. Las habilidades sociales no son un fin en sí mismas, sino un medio para hacer el bien: a uno mismo y a los demás. Si una persona busca el éxito en sus relaciones humanas quebrantando los valores morales o traicionando sus principios, podrá ser un experto en causar buena impresión (en palabras de Mark Snyder, *un auténtico camaleón social*), pero fracasará rotundamente en su vida personal.

Algunas personas caen en ese error como consecuencia de un deseo excesivo —a veces patológico— de ser querido y apreciado por todos. Ese deseo les lleva a aparentar de continuo lo que no son, y, en esa enfermiza carrera por ganarse el afecto de los demás, caen en una especie de mercantilismo emocional. Paradójicamente, pueden conseguir una imagen social excelente a la vez que unas relaciones personales muy inestables y poco gratificantes.

El liderazgo actual es el liderazgo de la persuasión, que se apoya en las relaciones personales. Ya no sirven los liderazgos impuestos o frutos del cargo recibido. Lidera la persona de prestigio.

Al mismo tiempo, una sola persona, por excepcionales dotes que posea, no es capaz de dirigir con eficacia y continuidad una organización. El trabajo en equipo ha demostrado ser mucho más eficaz que el trabajo individual. Un directivo necesita formar equipos y trabajar en equipo. Tan importante es esto que, a mi modo de ver, la tarea principal de un líder es formar, encauzar y dirigir a su equipo de gobierno o de trabajo.

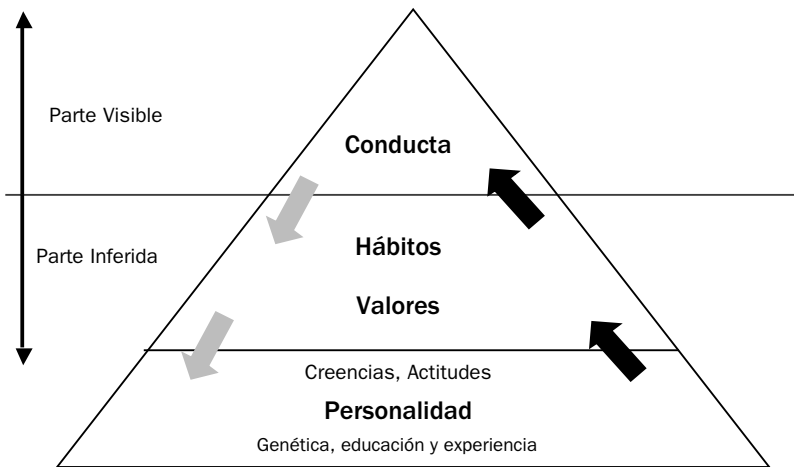
* * *

En el gráfico 1 se representa la interacción de la personalidad con los hábitos, los valores y la conducta. Conocer esta relación

nos ayudará a modificar nuestras habilidades y a disponer de más información para saber cómo podemos aplicarla a la conducta de los demás.

La educación, la experiencia y sus valores determinan los comportamientos (conductas) de las personas (flechas negras). De cada ser humano, solo percibimos una pequeña parte de ellos: (su conducta): a partir de ahí, deducimos lo que son, sus creencias, sus valores, etc.

GRÁFICO 1

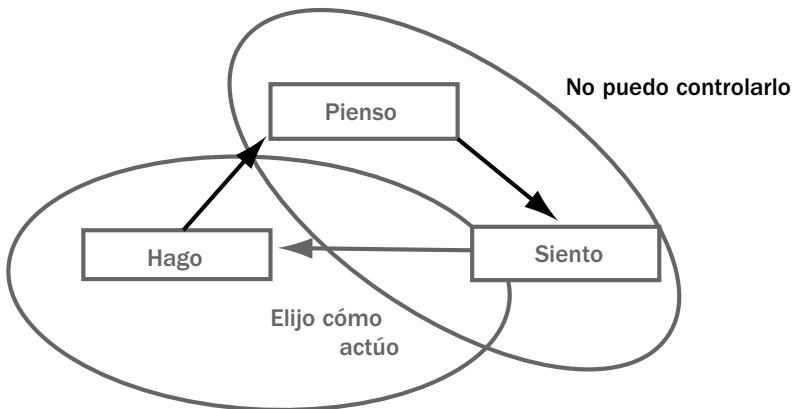


Dirigir personas bien, significa ser capaz de motivarlas para que hagan las cosas y las hagan de forma correcta. Para conseguirlo, necesitamos conocer sus motivaciones, respetarlas y potenciarlas. Nos interesa incidir en los valores de las personas y en sus creencias, pero solo lo conseguiremos mediante la modificación de su conducta. Según el sentido de las flechas grises, modificando la conducta se terminan por cambiar las actitudes y los hábitos, y la personalidad.

Entre el pensamiento y la actuación se interpone la libertad. No puedo elegir (o modificar) ni lo que pienso ni lo que siento porque depende de mi personalidad y, por lo tanto, es algo intrínseco a mí. Si intento sentir distinto, me autoengañó porque lo más profundo de mí (mi inconsciente) piensa de otro modo. Aunque así influya en mi subconsciente, eso me crea una dicotomía que afectará a mi estado de ánimo.

Utilizando la libertad, me resultará más fácil influir sobre mi conducta: siempre puedo elegir lo que hago. Elegir en cada momento lo mejor resulta fácil de decir y difícil de cumplir: los nervios, los sentimientos, las prisas, siempre juegan en contra nuestra.

GRÁFICO 2



Es decir, cada persona siempre elige cómo comportarse, sin que las circunstancias determinen absolutamente su conducta. Si elijo cambiar mi conducta de modo constante en una dirección determinada, acabaré adquiriendo ese hábito que pretendo. Con la repetición mi forma de pensar irá cambiando y con ella mis sentimientos. Quizás a corto plazo necesitaré sacrificar algunos gustos

y vencer mis sentimientos y pereza, pero recordar el premio futuro siempre será un aliciente para seguir esforzándome. Sobre esta base podemos edificar las habilidades que se tratan a continuación. En última instancia, podríamos repetir que *la efectividad, en otras palabras, es un hábito*¹.

En vez de intentar cambiar o influir en los demás (primera ocurrencia y lo que habitualmente se intenta), vale la pena centrarse en cambiarnos a nosotros mismos: nosotros sí estamos a nuestro alcance. Al actuar así, corremos decididamente hacia un liderazgo efectivo y tremendamente satisfactorio.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

He seleccionado y escrito sobre 10 habilidades directivas. ¿Por qué estas? ¿Por qué 10? No lo sé con certeza: por algún número había que decidirse. Finalmente elegí 10, como podría haber elegido 8 o 12.

¿Por qué he establecido este orden de las habilidades o capítulos? Tampoco tengo una respuesta convincente. En primer lugar pensé en empezar por aquellas que son más fundamentales: las habilidades que parten del interior de uno mismo (de dentro hacia fuera, como recomienda S. Covey y el sentido común) para llegar a tratar las habilidades que se despliegan sobre los demás. Más tarde me pareció que ese orden de presentación era un tanto artificioso: los contenidos de estas páginas no consisten en explicar cómo aplicar unas técnicas; se explican una serie de habilidades para motivar al lector a desear adquirirlas, como primer escalón para entrenarse sobre ellas, llegar a conseguirlas y mantenerlas. Y ¿acaso no proceden todos los hábitos de dentro de la persona?

1. DRUCKER, Peter F., *El ejecutivo eficaz*, Edhasa, 1992, p. 31.

Evidentemente sí: por eso no me he atrevido a aventurar un orden que sugiriera algún tipo de dependencia.

Sin embargo, a pesar de lo que acabo de decir, me gustaría reseñar una excepción: la última habilidad tratada: desarrollo personal. Sin esa destreza las demás no se sostienen. Es como la *clave*: esa pieza que se coloca en el centro del arco de medio punto y que, gracias a ella, se sostiene todo el conjunto. El desarrollo personal es el punto de comienzo, el objetivo de llegada, la base del progreso. Lo es todo en las habilidades directivas. Sin ese esfuerzo por exigirse una mejora personal constante, respecto a una misión personal y respetando unos valores sólidos, las demás actividades que desarrolla un directivo son como palos de ciego: pueden ser eficaces ocasionalmente para él mismo y para otros, pero no son fuente de felicidad personal. A pesar de todo esto, he preferido dejarla en último lugar: así sirve de resumen de todo lo anterior.