

**Federico Castellanos**  
**José Luis Rodríguez**

# **DESDE LA OTRA ORILLA**

**«El Director de Autores®»**

EL DIRECTIVO QUE IMPULSA EL TALENTO DE SU GRUPO Y  
EL VALOR DE SU TRABAJO, PARA QUE SEA RECONOCIDO  
COMO UNA **OBRA DE AUTOR.**



Madrid - Buenos Aires - México

© Federico Castellanos Martínez, José Luis Rodríguez López, 2008

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Diaz de Santos

[www.diazdesantos.es/ediciones](http://www.diazdesantos.es/ediciones) (España)

[www.diazdesantos.com.ar](http://www.diazdesantos.com.ar) (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-840-7

Depósito legal: M. 49.575-2007

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad, S. L.

Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.

# Índice

<b>PRÓLOGO</b> .....	XIII
I. Dos autores vitales, por Fco. Javier Cantera Herrero .....	XV
II. Una cierta revolución, por Manuel Fernández Ríos .....	XXIII
<b>INTRODUCCIÓN: DESDE LA OTRA ORILLA</b> .....	XXIX
<b>PRESENTACIÓN: LO MACRO Y LO MICRO</b> .....	XXXV
<b>1. Modos y modas en la gestión</b> .....	1
1.1. Ha llegado el nuevo jefe: hay que cambiar el equipo .....	1
1.2. Dirigir o liderar personas .....	4
1.3. La lucha por el talento.....	5
1.4. Gestión por competencias. Dirección por valores.....	9
1.5. Responsabilidad Social Corporativa. Código de Buen Gobierno. Reputación Corporativa .....	13
1.6. Modos y modas... Y vuelta a empezar .....	17
<b>2. «La Dirección de Control»</b> .....	21
2.1. Planificar ¿principal tarea del directivo?.....	21
2.2. El cumplimiento del presupuesto como desempeño óptimo ....	24
2.3. «El Management de Control» y sus excesos.....	26
2.4. El directivo resultante: el gestor de recursos.....	29
2.5. «Directores Soberanos» y «Directivos Soberanistas».....	31

<b>3. Las estructuras organizativas que favorecen la «Dirección de Control»</b> .....	43
3.1. Distribución de poder y empoderamiento .....	43
3.2. Las juntas de accionistas que tenemos .....	49
3.3. Las irresponsabilidades del consejo de administración.....	52
3.4. La dirección de la compañía: donde el consejero delegado y el presidente se confunden .....	53
3.5. Estructura organizativa. Centralización versus descentralización, ¿eterno vaivén? .....	56
3.6. Las estructuras de control que no controlan.....	61
3.7. La cultura autoritaria .....	62
3.8. Programas corporativos a la moda .....	64
3.9. El entorno político: La globalización como pretexto .....	68
<b>4. Del «Director de Personas» al —dos pasos más allá— «Director de Autores»</b> .....	71
4.1. La persona, referente básico de toda organización.....	71
4.2. Los activos materiales e inmateriales se gestionan. Las personas se dirigen. ....	73
4.3. Los instrumentos-clave de la «Dirección de Personas» .....	77
4.4. El eslabón que faltaba en la «Dirección de Personas» .....	87
4.5. El «Director de Autores» y los «autores» a los que dirige ...	89
4.6. Los roles del «Director de Autores».....	96
4.7. Las personas no son ya el «activo» más importante de la empresa. Son las fuentes de talento de la organización, merecedoras de reconocimiento público .....	112
4.8. El liderazgo y el perfil del «Director de Autores».....	115
4.9. Cómo se hace el «Director de Autores» .....	125
4.10. La «Dirección de Autores» como elemento estratégico .....	126
<b>5. El «Director de Autores» pone el talento al servicio de la organización</b> .....	129
5.1. Los intereses y el servicio a la empresa. La comunicación es esencial .....	129

---

5.2. De la idea a la iniciativa. De la iniciativa al proyecto.....	132
5.3. A más talento, más iniciativas. Y viceversa .....	134
5.4. Los proyectos: un hito en la carrera de las personas y un reto para la organización .....	135
5.5. Talento emocional .....	136
5.6. El conocimiento puede almacenarse en bases de datos, el talento en las personas.....	139
<b>6. El reto pendiente: La creación de estructuras que estimulen la Dirección de Autores.....</b>	<b>143</b>
6.1. Redistribuyendo el poder: empoderar a accionistas, consejeros independientes y empleados.....	145
6.2. La junta de accionistas representativa.....	146
6.3. El consejo de administración con poderes distribuidos y claros.....	147
6.4. Una dirección de la compañía independiente del consejo ....	154
6.5. Estructuras que posibilitan el control.....	159
6.6. Estructuras organizativas que permiten la innovación .....	160
6.7. Programas corporativos ejemplares .....	162
6.8. La globalización favorecedora de la <i>Dirección de Autores</i> ...	166
6.9. Propuestas para impulsar la <i>Dirección de Autores</i> en la práctica .....	167
<b>EPÍLOGO: ESPACIOS PARA EL DEBATE. DESEOS CARA AL FUTURO .....</b>	<b>175</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>181</b>

# PRÓLOGO

## I. DOS AUTORES VITALES

Recuerdo un pasaje de la obra de Stendhal, *La abadesa de Castro. Una crónicas italiana* (Henri Beyle), donde establece una diferencia entre los autores que vuelcan su vida entera en su obra, y otros —y Stendhal está entre ellos— que reparten su genio a partes iguales entre el vivir y el escribir, de tal forma que sus propias biografías son verdaderas obras de arte.

En este libro, nos encontramos con dos autores vitales de enorme trascendencia y que transmiten en este libro, el arte de su vida directiva. José Luis y Federico representan una visión de la dirección ejercida desde la reflexión racional y emocional de ser autores de su vida. El constante preguntarse: ¿cómo lo estoy haciendo?, ¿cómo podría mejorar mi actuación?, configura una forma de ser directivo que aquellos que hemos sido receptores de su actuar, nos ha hecho reflexionar en el día a día. Por tanto, son dos directivos que han ejercido, en una gran organización, su saber, y tenemos el placer de recibir en este momento sus reflexiones fruto de repensar sus experiencias. Nos encontramos ante un libro de «autor vital» que no surge de exploraciones bibliográficas y sesudas cavilaciones académicas; pero por otra parte, no encontramos apelaciones o etiquetas de autoayuda, simplemente como dicen en sus conclusiones pretenden crear espacios para el debate.

A diferencia de ese personaje de Woody Allen, Flanders Mealworn, que en su libro *Pura anarquía*, va de puro escritor pero que está deseando ser pluma de alquiler, en este libro tenemos dos autores que sin ninguna

pleitesía a las modas abogan por un libro serio y coherente huyendo de poses de gurú y de intereses de «autopublicidad». Este libro muestra un planteamiento realista del talento, más allá de la utilización del concepto como panacea, explorando los ecosistemas en su gestión, y sobre todo los estilos de dirección como desencadenantes del talento en la organización.

Las ideas-fuerza de éste libro nos permiten exponer el siguiente discurso. Las modas actuales del management son de pulcra belleza pero de escasa aplicabilidad si no se pone el foco en el cambio de los estilos de dirección. ¿De qué vale un modelo de gestión por competencias aplicado desde una dirección con una visión de control? Por tanto, los autores nos plantean la evolución del «Management de Control» al management de autor como el principal nudo gordiano de la gestión de personas. Más allá de la Dirección de Recursos Humanos, debemos pensar en el cambio de actitud del directivo, y pragmáticamente, en la creación de estructuras organizativas capaces de crear un ecosistema que estimule el talento. Hacer evolucionar desde una visión de management de control con sus estructuras organizativas correspondientes a un management de autores, incidiendo en que la gestión del talento necesita de cambios estructurales en la empresa.

Por mor de ser sintético, este resumen de las ideas del libro nos debe obligar a reflexionar sobre cinco conceptos que incardinan todo el discurso de los autores:

*1) El compromiso con las personas a las que se dirige:*

Como dice Enrique Vila-Matas en su último libro, *Exploradores del abismo*: «Los exploradores son personas corrientes que al borde del precipicio, adoptan una postura de expedicionarios y que indagan qué hay más allá de nuestros límites». Los autores son verdaderos exploradores del abismo de la gurumanía, todas las modas sobre el management adolecen de la búsqueda del santo grial comercial y del paradigma deslumbrante, cuando la verdadera esencia de la gestión de las personas es simplemente las personas. El concepto de menos modas y más modos implica que el verdadero gurú es aquél directivo que asume un sincero y leal compromiso con las personas que dirige.



Una organización orientada al compromiso no por su interés sino por la naturaleza de ser un organismo compuesto por personas, tiene más modos y, por tanto, crea un ecosistema adecuado para el talento. Más allá de hablar de inteligencia emocional, empoderamiento, talento, coaching, etc., debemos conversar sinceramente con nuestra gente del *compromiso*. El compromiso no se puede gestionar como dicen algunos autores, sino simplemente practicarlo diariamente en cualquier acción directiva. Tener compromiso en una organización, comprometiéndose uno mismo en ser directivo.

## 2) *La obediencia organizacional:*

Martín Gardner, el mayor experto mundial en matemáticas recreativas y paradojas, nos indica que las paradojas pueden surgir de afirmaciones que parecen verdaderas, pero en realidad son falsas. Hete aquí, que toda dirección de control asume el santo precepto de que no puede actuar de otra manera en razón de la obediencia a la legítima autoridad nombrada desde la alta dirección. Esta es la paradoja básica de un directivo de control; como bien dicen los autores, este directivo pasa de ser soberano a soberanista, más papista que el Papa. A todos los que hemos vivido esta situación nos acompaña un sentimiento de impotencia de justificar la acción por el poder organizacional y por el poder de la lógica. Como decía Julio Cesar a sus oficiales: «pobre de aquél que tenga que utilizar mi nombre para justificar sus decisiones».

El management del control actúa desde la planificación para guardarse las espaldas de sus decisiones, «lo habíamos previsto», «ya lo dije yo», «ya lo sabías», etc., y pierde el foco del compromiso con las personas que dirige. Ser coherente con la estrategia y la cultura de la organización no implica ser obediente sino más bien respetuoso con la organización desde la acción directiva. Construir con tu gente una decisión directiva en un determinado contexto organizacional exige visualizar tu poder no como control sino como referencia de ser un directivo-autor.

### 3) *El empoderamiento:*

Con esta acertada traducción, los autores proponen medir las estructuras organizativas por la capacidad de tener poder autónomo de las estructuras empresariales. El empoderamiento como capacidad de llegar a ser autor de tu propia vida como empleado, es un concepto muy sugerente en un mundo de continua unificación. Cuando en una organización se habla de un único perfil de competencias, de un mismo estilo de dirección e incluso de unos valores compartidos, debemos respetar la libertad de que cada directivo sea autor de su experiencia de dirigir.

La capacidad de un directivo para comprometerse con su equipo es directamente proporcional al empoderamiento que tenga. La evolución de una dirección de control, donde el empoderamiento es soberanista y se ejerce desde el pensamiento «correcto» de la alta dirección, a la dirección de autores, donde el empoderamiento es constitucionalista, limitado en su marco de actuación pero libre en su gestión interna, necesita de un cambio de paradigma, el de gestión ya no vale.

El talento necesita de compromiso con la Dirección, y es en este ecosistema donde surge el factor confianza del que nos habla el último libro de Stephen MR Covey, al indicarnos que la confianza se basa en la credibilidad personal, un directivo debe tener empoderamiento para ser creíble ante sus colaboradores, y un nivel de compromiso que genere la confianza organizacional, y como Covey destaca, el principio de alineamiento entre lo que piensa cualquier directivo y lo que hace la organización. Como dice Hen K Broeders, CEO de CAP GEMINI en Holanda, un directivo tiene confianza a largo plazo, cuando existen mitos positivos sobre él, y en especial sobre su coherencia.

### 4) *Las personas como autores:*

Este es el concepto básico del libro, y según mi opinión el más original, que implica la consideración de la persona como un ente con derecho de autoría. Todos somos autores de nuestra vida, y

es más, autores de nuestras experiencias profesionales, y por tanto, necesitamos directivos de autores. Este concepto encaja en las nuevas tendencias en gestión de personas o de recursos humanos; si los principales retos actuales son la individualización de los sistemas, la diversidad de las personas, la atracción y retención del talento y la flexibilidad de las condiciones laborales para conciliar la vida personal, todos ellos requieren de un tratamiento de autor a la persona. Además, este concepto evoca la tendencia a la trascendencia de cualquier persona, sintiéndose autor más allá de actor, de su actividad profesional, y sobre todo sujeto de su trabajo. Este concepto supera las barreras artificiales del «objetivismo», en el que, en algunas ocasiones, las verdades ingenieriles nos hacen caer; la gestión de personas es subjetiva por naturaleza, ya que como dijo Miguel de Unamuno «una piedra puede ser objetiva porque es un objeto, pero una persona sólo puede ser subjetiva porque es un sujeto».

La persona como autor configura una cosmovisión de enorme riqueza directiva. A un autor hay que retarle con la importancia, la iniciativa, el orgullo, la visibilidad, la emocionalidad, y no retarle por la cantidad de trabajo, la estandarización, la seguridad o la tecnificación. Ahora bien, un autor requiere un directivo que aprecie su diferencia y que actúe en consecuencia. La Dirección de Autores se me antoja un concepto de enorme capacidad de crecimiento, necesita crear espacios abiertos para pensar, expresar pasión, ser proactivo en la ilusión, ser curioso, y ante todo mostrar confianza a través del compromiso permanente con su gente. El cambio que implica este concepto de «Director de Autores» supone una consideración de la persona como fin en sí mismo y nunca como un medio o recurso para conseguir los resultados empresariales. Al dirigir autores se asume el riesgo del continuo cuestionamiento, porque el poder se sustenta en la confianza y no en el estatus organizativo. Cómo nos hubiera gustado encontrarnos con directivos de autor en nuestra actividad empresarial, todavía recuerdo aquél directivo de mi primera empresa que enviaba a los cursos de formación siempre a los mismos, y cuando le pregunté la razón, simplemente me dijo que es que los demás trabajaban y no podían faltar.

### 5) *El talento emocional:*

En todo el libro está implícito el concepto del talento emocional como un eje explicativo del saber dirigir, la emoción como origen de cualquier conducta directiva. Desde hace unos años nuestro equipo de trabajo ha profundizado en lo que hemos denominado «el paradigma ERPA». Consiste en una fórmula práctica de entender que cualquier conducta humana en la empresa necesita de un origen emocional (E), que rápidamente tenemos que conceptualizar y racionalizar (R), pero que sólo puede ser útil y aplicable si creamos un proceso (P) que explique cómo se debe hacer, y que a fuerza de repetirlo podemos automatizarlo creando un hábito en sí mismo (A). Este paradigma nos permite compartir con los autores que no se puede ilusionar al talento sólo con procedimientos y raciocinios, necesitamos la fuerza de la emoción.

En el último libro de John C. Maxwell sobre el *El líder de 360°* nos habla de cómo liderar lateralmente en una organización, y me llamó la atención que todos sus principios se pueden inscribir en el concepto del talento emocional. El Directivo de Autores debe tener cultivada su emocionalidad para poder ejercer su liderazgo en cualquier ocasión y momento. La emocionalidad es el origen de tu compromiso con tu gente, y facilita la confianza que ellos puedan depositar en ti. Hay que huir de frases emocionantes, pero no limitar a la Dirección dentro de conceptos formales y sin atisbo de características personales. Un Directivo de Autores es, ante todo un autor al que le toca dirigir.

Así pues, como hemos comprobado, nos encontramos con un libro de enorme interés tanto por su poder evocador como por su capacidad divulgativa. Los autores a su vez han sido directivos de autores, como me consta personalmente, luego simplemente han transmitido su experiencia con denodada pulcritud. Pero ante todo, tengo el placer de compartir su amistad, lo que me hace estar cerca de grandes autores vitales. José Luis y Federico, no dejéis de ser autores vitales, pues al fin y al cabo la vida es solamente el inicio de vuestro legado. Como decía Jean Paul Sastre en respuesta a la cuestión: ¿le preocupa el juicio de la

posteridad?, Sastre respondió fríamente: «en absoluto, y no porque esté convencido de que vaya a ser positivo». Cien años después de su nacimiento, la gente sigue discutiendo acerca de su obra y evolucionando su legado. Simplemente, gracias por este libro porque nos ha creado un enorme espacio de pensamiento.

FCO. JAVIER CANTERA HERRERO  
Presidente del Grupo BLC

Octubre 2007

## II. UNA CIERTA REVOLUCIÓN

Cuando alguien tiene ideas y ha vivido experiencias que merecen ser compartidas, tiene una cierta obligación moral de ponerlas en conocimiento de la comunidad. Tanto más si tales ideas y experiencias tienen que ver con el modo como las personas se relacionan, se coordinan y se influyen mutuamente.

Y es que este fondo de conocimiento también contribuye al patrimonio común, de modo similar a como lo hacen las contribuciones de los científicos. Siempre he sido de la opinión de que gerentes y directivos proceden de modo parecido a los científicos: tienen sus teorías, sus hipótesis, las someten a prueba empírica y obtienen resultados que falsan o no la teoría, produciendo los correspondientes ajustes y modificaciones.

Claro que también existen diferencias insalvables entre ellos. En tanto unos, los científicos, parten de una teoría científica y llevan a cabo sus indagaciones de modo controlado y sistemático, tratando de demostrar que la teoría de la que parten es falsa, —así de parsimoniosa es la pesquisa científica— los otros, los directores, parten de teorías más bien ingenuas, casi siempre derivaciones de teorías científicas, y hacen sus ensayos más bien asistemáticos tratando de demostrar que la teoría de la que parten —un conjunto variopinto de suposiciones— es correcta. Pocas veces la supuesta teoría es retroalimentada por los resultados, con lo que se mantiene indefinidamente hasta llegar a adoptar más las características de las creencias que de las ideas científicas. Pese a estas

limitaciones, sigo pensando que también este conocimiento contribuye al patrimonio común.

Y es que el conocimiento se puede alcanzar por múltiples vías y no sólo por las que en cada época se puedan calificar como oficiales. Una de esas vías es la experiencia personal. Tal es el caso de los autores de *Desde la otra orilla*. A lo largo de una intensa y dilatada vida profesional en atalayas privilegiadas no sólo han experimentado diversidad de vivencias personales sino que también han sido observadores de las vivencias de otros que, a su vez, también disponían de atalayas únicas. Lo que ha hecho que sus particulares ensayos se hayan visto complementados y corregidos por los ensayos de colegas de la misma orilla.

Pero sus ensayos tienen mucho de particular. Dado que su quehacer profesional suponía siempre la participación de otras personas, han desarrollado su particular teoría acerca de cómo se deben relacionar las personas en el trabajo y, particularmente, cómo deben ser las relaciones entre los jefes y los otros jefes o los no jefes. Más aún: abordan de modo nada disimulado el papel que juegan los directores en cuanto directores de personas. Cuestionan el *status quo*, lo rechazan y no dudan en ofrecer alternativas dignas de ser ensayadas.

En *Desde la otra orilla* se hace un recorrido a vista de pájaro por las principales áreas de las grandes empresas —lo que no deja ser una limitación justificada de la propia obra— pero los autores se detienen con especial esmero en lo que conocemos como Dirección de Recursos Humanos. Desautorizan esta denominación, por lo que entienden que conlleva de mercantilización de las personas para dar paso a la Dirección de personas que parece más humana y respetuosa y, acto seguido, situarse a *dos pasos más allá* camino del «Director de Autores».

Es justo señalar la visión vanguardista que tienen los autores de *Desde la otra orilla* de cómo debe dirigirse un proyecto empresarial cuyo éxito descansa más que en ningún otro elemento en el componente humano. Si su lectura de la realidad que es y la que proponen que fuera se compartiera por los profesionales de la dirección, no se demoraría su aplicación en la práctica cotidiana. Y así, el mundo del trabajo en las grandes corporaciones empezaría a humanizarse y todas las personas

que trabajan en ellas tratarían a las demás como si fueran tan importantes, meritorias y dignas como ellas mismas.

Pero la realidad del mundo del trabajo es muy distinta y su lectura probablemente sea compartida en los corrillos entre profesionales y en los programas de formación de altos directivos, pero cuando bajamos al tajo nos encontramos con un mundo bien diferente. Y ello es así por razones muy poco razonables. Si, como parece que estamos de acuerdo, el éxito de la empresa descansa ante todo sobre el factor humano, cabría esperar una reacción automática en su favor. Y, sin embargo, tal reacción no se produce o, al menos, no se generaliza. En consecuencia, cabe pensar que el factor humano no es tan importante o que los directivos no conocen su oficio. Y es ahí donde creo que nos encontramos con la gran dificultad. Aquella teoría ingenua (mejor llamarla «creencias entrelazadas») se convierte en insalvable. Si la teoría cae, cae su autor y dado que su autor se resiste a caer, la gran dificultad se mantiene.

Tal vez deberíamos plantearnos la necesidad de una cierta revolución para dar un salto cualitativo en la realidad de trabajo. Deberíamos cuestionar no sólo las etiquetas y formas de la dirección. Deberíamos cuestionar la propia dirección. Es lo que en el fondo se está proponiendo en *Desde la otra orilla*. Si cada trabajador es un autor, habrá que tratarlo como tal, lo que significa muchas cosas, como muy bien se describe en el libro. Pero, ¿un autor admite director? La autoría no tiene límites ni ataduras. Si damos rienda suelta a los autores, ¿podremos controlar sus actuaciones para, de alguna manera, garantizar la misión de la empresa?

Leyendo y releendo el libro que el lector tiene en sus manos, podríamos llegar a concluir que Federico y José Luis, nuestros autores, han experimentado un cierto vértigo argumental y no han querido, no han sabido o no se han atrevido a dar el salto. Si cada trabajador es un autor, ¿cómo dirigir a los autores? «*Pretender dirigir personas, dicen los autores de la obra— sin abrirlas la posibilidad de que metan su cuchara en el plato de las iniciativas y proyectos nuevos, o en la misma forma de configurar y ejecutar las tareas ordinarias de cada día, es como pedirle a un actor que haga siempre el mismo personaje, de la misma manera y marcándole la entonación, énfasis o ritmo de cada palabra en cada frase; es como*



*pedirle al autor que, en lugar de crear una nueva comedia, escriba una idéntica a cualquiera de las que ya existen*». Es decir, por un lado quieren, desean, necesitan que el trabajador sea considerado como un autor, porque realmente es un autor. Pero acto seguido cercenan en parte significativa la verdadera autoría y lo reducen al papel de un buen arreglista.

El libreto que han creado demanda una partitura de vuelo desconocido y es ahí donde experimentan el vértigo. Si persisten en sus ideas, resulta difícil imaginar el funcionamiento empresarial. Ante tal dificultad prefieren evitar el afrontar ciertas cuestiones como los significados compartidos que requiere todo proyecto multipersonal. Entiendo que un proyecto multipersonal compartido permite que cada autor aporte su creación particular y el todo resultante parezca casi sublime. Cada autor ha actuado libremente. Con total autonomía ha contribuido de modo singular a la creación de un proyecto colectivo. Pero ¿qué hacer para conseguir este resultado? ¿Cómo ha de actuar la dirección? ¿Cómo construir el rol del «Director de Autores» y en qué consiste? Para ser un «Director de Autores», de verdaderos autores, me parece que no basta *«con hacer ver que en su unidad son bien recibidas y mejor valoradas todas las iniciativas de mejora que se les ocurra en el ejercicio de su responsabilidad»*.

Por eso falta un salto. Si cada trabajador tiene derecho y necesidad de ser autor: ¿cómo garantizar el cumplimiento de ese derecho y la satisfacción de esta necesidad? Ciertamente se requieren muchos cambios organizacionales, tantos que, como decía más arriba, resulta difícil imaginar las nuevas realidades a la luz de *Desde la otra orilla*.

Y sin embargo ese salto es necesario. Su argumentación lo está demandando. Tal vez será en un futuro próximo. Entretanto esto ocurre, recomiendo al lector una lectura pausada de *Desde la otra orilla* y, cuando haya terminado, que proteja su imaginación y refugie su inquieto espíritu en la lectura de algunos otros autores heterodoxos como Wrzesniewski y Dutton. También ellos hacen propuestas interesantes y desafían el *status quo* pero tampoco se atreven a dar el salto.

Sí. Todos estamos de acuerdo en que lo más importante en cualquier empresa es el componente humano pero, ¿qué otra cosa hay en una em-

presa que no sea componente humano o que este componente no pueda proveer?

Perdóneme el lector que agradezca en su nombre y desde estas líneas que se me brindan el trabajo de Federico y José Luis. Sé que ha sido un trabajo arduo, discutido al tiempo que ilusionante. Sé, y ellos también, que habrá reflexiones de muy distinto signo sobre el resultado final. Pero también quiero manifestar que, pese a todas las limitaciones que la obra pueda tener, es el primer libro sobre dirección que me ha parado y me ha interpelado. En algunos momentos resulta hasta duro por las cuestiones que plantea y las respuestas que insinúa. Pero hecho en falta aquel salto y un breve recorrido por ambas orillas río abajo. Confiamos en su buen ánimo.

MANUEL FERNÁNDEZ RÍOS  
Octubre 2007

# Introducción

## DESDE LA OTRA ORILLA

Los grandes consultores de estrategia y gestión empresarial hablan, casi siempre, con los presidentes o primeros ejecutivos de las empresas.

Los no tan grandes se contentan, de momento, con intentarlo, pero como aspiran a ser grandes algún día, se preparan para ese momento mimetizando los comportamientos de sus colegas mejor posicionados.

La práctica habitual, cuando se consigue un contrato de ayuda a la organización, se materializa en grandes proyectos de cambio, reconocibles por un rimbombante acrónimo, subtítulos con la receta del gurú de turno y lanzados *para-por-según-sin-so-sobre-tras* los empleados y *sus supervisores operativos*, que deben ejecutarlos —dígase implementarlos— en línea con lo esperado por el primer ejecutivo o por el ejecutivo que hace el lanzamiento.

¡Éxito garantizado! Por lo menos, mientras dure el ejecutivo que actúa de *lanzador*...

Bueno, ésta es una descripción *malintencionada* de las intervenciones de los consultores en las organizaciones, una visión *perversa* de su actuación, explicada desde el lado de los que, desempeñando funciones asimilables a la consultoría interna, ven con cierta envidia y recelo las facilidades y el apoyo que reciben los consultores externos.

Gurús como Tom Peters, preconizan la contratación de sociólogos y antropólogos, en lugar de consultores, para el diseño e implantación de procesos muy novedosos en las organizaciones; es de suponer que esta propuesta es mejor vista y aceptada por los especialistas con que cuenta

la empresa, por cuanto lo van sentir más como complemento y ayuda a su trabajo que como crítica o falta de aprecio de su talento.

Los que esto escribimos hemos participado muchas veces de este tipo de proyectos; en ocasiones, incluso, hemos llevado la iniciativa en su propuesta y lanzamiento. Desde nuestra perspectiva actual de observadores, a cierta distancia, seguimos valorando positivamente la intervención de consultoría externa para movilizar el talento interno, pero no para sustituirlo o degradarlo, sobre todo cuando su utilización obedece más al interés por estar a la última moda que a una necesidad objetiva.

Casi siempre hemos aprendido y mejorado participando en estas experiencias, aunque también hemos cuestionado en ocasiones un estilo muy inflexible en su actuación y una excesiva intervención de consultores sin una cualificada experiencia.

No es menos cierto también, que muchas veces se busca la colaboración externa para vencer resistencias internas a determinados cambios o para identificarlos adecuadamente, con objetividad y rectitud de intención, extremo no tan fácil de conseguir cuando el que debe cuestionar los temas a mejorar está inmerso en ellos y, con frecuencia, ha sido el responsable de su puesta en marcha.

Lo que sí parece estar claro, cualquiera que sea el planteamiento del proyecto, es que la susceptibilidad con la que se ve desde dentro la utilización de la consultoría externa no siempre es producto de actitudes egoístas sino que también suele tener su origen en experiencias anteriores en las que la iniciativa interna —o la forma de ver las cosas desde dentro— fue tenida poco en cuenta, no fue requerida o, simplemente, no fue tratada con el tacto y la consideración que creían merecer.

Nosotros creemos que, en estas situaciones de cambio para las que se utiliza talento externo, los *perjudicados* pueden ser, además de los especialistas en la materias afectadas, sus jefes; esos mismos jefes que, con toda seguridad, van a ser los responsables de ejecutar, por medio de las personas a su cargo, proyectos o mandatos derivados de la intervención auspiciada desde la más alta dirección de la empresa y protagonizada por los consultores externos.

Esos mismos jefes que tienen bajo su responsabilidad, además de importantes recursos materiales, personas con talento y capacidades críticas para el desarrollo y para la supervivencia de la propia empresa, pero que operan bajo parámetros muy especiales, sensibles a todo lo que afecta a su estado de ánimo, a su bienestar personal, a su escala de valores o, en definitiva, a su confortabilidad laboral.

Para que estos jefes cumplan sus objetivos, han de combinar la habilidad técnica de gestionar recursos y la habilidad social de aglutinar, estimular y conseguir voluntades: crear equipos cohesionados, motivados y creativos, capaces de mejorar e innovar permanentemente en su desempeño.

Un proyecto realizado por consultores externos sin una buena razón, explicada y asumida internamente, o que pueda ser percibida como *ofensiva* para el talento interno, es una oportunidad perdida para implicar y potenciar esos equipos de trabajo en la estrategia de la organización; una prueba de que asumimos sin reservas, en la práctica, el hecho de que los colaboradores también piensan, tienen ideas e iniciativas aceptables, que no siempre coinciden con las del jefe y, a pesar de ello, las valora y hace suyas, de todo el equipo.

De esta preocupación por el uso, no uso o abuso del talento de las personas en las organizaciones, de las contradicciones que tantas veces hemos observado entre los *dichos* y los *hechos* en la dirección y manejo del factor humano en las organizaciones y de nuestra convicción de que es posible y recomendable más concreción y ambición —dos pasos más allá— en la práctica de la dirección de personas, ha nacido la tesis central de esta obra: las personas somos capaces de mejorar, de cambiar mejorando lo que hacemos y, a nada que nos estimulen, nos comprometemos y dedicamos nuestros mejores esfuerzos e iniciativas a este desempeño. En realidad, lo que nos motiva e impulsa de verdad es la perspectiva de sentirnos creadores/promotores de cosas nuevas y de ser presentados ante los demás como tenedores, *autores*, de las ideas e iniciativas que han propiciado esa innovación.

De esta convicción y en este entorno nace y cobra sentido nuestra propuesta de «Director de Autores», el director o mando consciente de

su rol de *dirigir personas*, preocupado por la optimización del talento de su gente, pero —dos pasos más allá— dedicando toda su capacidad de hacer e influir en la organización para *poner en valor* las ideas e iniciativas de su equipo y *hacer públicos* su reconocimiento y autoría.

Para lo cual se requiere que este estilo de gestión actúe desde los dos planos de la organización: el de la estructura y las superestructuras que la soportan y el de las posiciones de responsabilidad directa sobre las personas y los instrumentos que se ponen a su disposición para gestionarlas.

No hemos querido plantear estas páginas como un manual o un libro de recetas sobre *management*. Pretendemos ofrecer a nuestros lectores, desde la perspectiva de nuestras propias vivencias, un conjunto de reflexiones estructurado en torno a una manera de entender y dirigir las personas, y lo que esto va a exigir del directivo y de la estructura formal de la organización en la que desempeña su responsabilidad.

Queremos, por todo ello, dedicar las páginas que siguen al directivo o mando responsables de equipo o equipos humanos que, además de los problemas técnicos, comerciales o financieros que ha de enfrentar, tiene que conseguir que su gente ponga toda su ilusión y creatividad en la consecución de los objetivos de la empresa y del equipo al que se debe y que, además, lo tiene que hacer de una forma determinada: impulsando, alineando y reconociendo el esfuerzo intelectual y la buena disposición de su equipo, en vez de limitarse a dar órdenes y vigilar su cumplimiento.

Y queremos hacerlo desde nuestras vivencias activas/pasivas, las que nos ofrecen más de treinta años de ser/padecer el reto/actividad de la dirección; desde el convencimiento de que pudimos ser y ayudar a ser mejores y más eficaces directivos si hubiéramos aprendido antes a activar, en beneficio de la organización, el ingenio y talento de nuestros equipos, todos los recursos de creación e innovación que las personas guardamos sólo para los proyectos que entendemos que merecen esa contribución.

Y por supuesto, desde la libertad e independencia que nos otorga una visión cercana al campo de acción, pero no inmersa ni en la tarea ni en el vértigo de la gestión del negocio ni en el compromiso de un salario. Sin ataduras. Sin afanes comerciales.

Con una perspectiva inmejorable.

Libres. Relajados.

Desde la otra orilla.

# Presentación

## LO *MACRO* Y LO *MICRO*

En la actualidad encontramos que en el mercado de los libros de dirección de empresas, aparecen diferenciados en publicaciones distintas, de una parte, los temas del buen gobierno y demás responsabilidades ejecutivas de la gestión que pertenecen al orden de los consejos de administración, comités ejecutivos y otros órganos colegiados de decisión; y de otra, los temas de dirección de personas que corresponden al campo del management.

Dentro del primer ámbito se tratan, entre otras, las cuestiones relativas a los códigos de valores, los programas corporativos, la independencia de los consejeros o las diferenciaciones de roles entre el presidente del consejo y el CEO o primer ejecutivo de la empresa (consejero delegado o director general, según los casos).

Dentro del segundo ámbito se incluyen por lo general los estilos de dirección, los aspectos que tienen que ver con la motivación, la participación, la delegación de tareas, el desarrollo profesional y un largo etcétera. Cuestiones todas ellas que se encuadran en la gestión de la empresa y que suelen ser responsabilidad del CEO.

Parecería que dichos ámbitos no tienen una conexión fuerte y que la única vinculación se produciría en la figura del CEO, que simultanea y participa de los dos ámbitos, al ser el primer ejecutivo de la empresa que además es miembro del consejo.

En este trabajo, sin embargo, planteamos la íntima conexión que se produce entre el nivel *macro* y el *micro*. Los malos estilos de dirección (autoritarios, poco participativos o, en algunos casos, dudosos desde el



punto de vista ético) no generan estructuras respetuosas de las personas, sus iniciativas y sus actuaciones, sino que esos estilos se dan con mayor frecuencia cuando los altos ejecutivos están dotados de un poder desmedido y poco compartido que ocasiona arbitrariedades e inequidad de forma generalizada.

El vínculo también se da en sentido contrario, es decir, en las empresas bien gobernadas se dan unos códigos de valores y de responsabilidad social que demandan la existencia de directivos y profesionales que se comportan como autores, innovadores y llenos de iniciativas, que conseguirán unos retos importantes y ambiciosos para la compañía.

Pero el camino no siempre se produce desde lo macro a lo micro sino también al revés. Unas buenas prácticas de dirección sensibilizan a la organización para que se incluyan medidas macro que consoliden esas prácticas. Pueden existir leyes y códigos, pero si no se cumplen, son papel mojado. La gente desea que el tiempo dedicado al trabajo sea satisfactorio y espera trabajar en un entorno de respeto y aprecio por las personas y por los resultados que pueden producir, es decir, por sus obras de las que son autores.

A nivel macro se comienza a discutir la separación de poderes: de una parte están no sólo los accionistas sino también las demás partes implicadas (*stakeholders*), que conforman el consejo de administración, donde se origina la visión de la compañía, y de otra parte, de los ejecutivos que han de llevar a la práctica y realizar la visión diseñada en el consejo de administración.

Además, el diseño de una estrategia potente y contrastada ha de incorporar visiones y opiniones distintas, bien mediante unos consejeros que representen fielmente los intereses de los llamados *accionistas minoritarios*, o bien mediante los denominados *consejeros independientes*.

En definitiva, las empresas necesitan órganos y estructuras que faciliten su ubicación democrática, respetuosa con la sociedad y el medio en el que operan, perceptiva hacia unos ciudadanos cada vez más exigentes a la hora de consumir los productos y servicios que se ofrecen en el mercado.

Por lo tanto, la aplicación de distintos tipos de códigos (de valores, de buen gobierno, de responsabilidad social, etc.) deben generar valor añadido y una ventaja competitiva en el mercado.

Cada vez hay un mayor rechazo social a las empresas consideradas como depredadoras del medio y de la sociedad donde actúan, y así el tradicional «obtener los mayores beneficios cumpliendo la ley» de muchos empresarios, se ha transformado ampliando la frase «...cumpliendo la ley y las normas de responsabilidad social», transformación de hondo calado, según veremos.

Si pasamos ahora al nivel micro, al interior de la organización, a la vida cotidiana de multitud de organizaciones, al campo, en definitiva, de la dirección de personas: ¿qué nos encontramos en ese nivel? La situación es pareja con lo que sucede en el llamado nivel *macro* de la corporación.

Tradicionalmente se ha venido considerando que había que producir al menor coste posible, y una parte cada vez mayor de esos costes, en los países desarrollados, lo integran los rubros referidos a costes de personal. Éste ha sido el modelo en el entorno industrial que se ha generalizado a otros sectores. Considerar a las personas como un puro elemento de coste supone, implícitamente, no considerar otros aspectos de esas personas.

Desde hace casi un siglo el enfoque industrial de recursos humanos ha buscado sacar a la luz otros aspectos o necesidades básicas de la persona en el trabajo, que no se satisfacen sólo con el salario: el reconocimiento, el interés por los proyectos, el respeto a la persona y sus derechos, las sinergias de un equipo, o la necesidad de pertenencia a un colectivo de prestigio con el que identificarse.

Todas estas consideraciones han llegado a su punto máximo en la actualidad, donde el requerimiento de una creciente innovación y el logro del máximo valor añadido parece que pueden ser conseguidos sólo cuando los profesionales son considerados como personas y dirigidos como si fueran autores responsables.

Se trata, en definitiva, de una consideración más integral de las personas, mucho más que simples apéndices de las máquinas, la que permite conseguir los objetivos que toda corporación bien gobernada requiere.

Ya no vale cualquier práctica, aunque sea legal, aunque tenga una legitimidad instrumental (en sentido weberiano) para conseguir los mayores beneficios, sino que los mayores beneficios en sociedades competitivas y democráticas se consiguen cuando se establecen códigos de buen gobierno corporativo, se establecen valores que han de incidir en la gestión y se dirigen a las personas como si fueran autores, creadores de aquello que realizan.

Teniendo en mente estas ideas, se ha estructurado el trabajo que aquí presentamos de la forma siguiente:

En el **Capítulo 1** comenzamos abordando las modas en la gestión. Hablamos de modas, porque aun siendo programas y políticas que intentan solventar problemas graves de las empresas, se asumen superficialmente sin llegar hasta las últimas consecuencias y quedan como algo puramente cosmético, y por lo tanto de corta duración, hasta que aparece otra moda que promete resolver los problemas de las organizaciones, y así sucesivamente, desde la calidad total y la reingeniería a la responsabilidad social corporativa.

En el **Capítulo 2** tratamos «El Management de Control», el enfoque de dirección más ampliamente extendido; es decir, un estilo de dirección que se focaliza en el control y que considera a las personas como un mero activo y que se gestionan de igual manera que las finanzas, las máquinas, los edificios o los programas informáticos. En aras del control, estos directivos omiten los costes sumergidos que genera ese tipo de dirección. Además, «El Management de Control» propicia unos ejecutivos que acumulan un gran poder, los ejecutivos soberanos, con escaso liderazgo y grandes dosis de arbitrariedad.

En el **Capítulo 3** damos el salto desde lo *micro*, «El Management de Control» del capítulo anterior, a lo *macro*, y analizaremos las estructuras organizativas que favorecen ese tipo de dirección, pasando revista a las prácticas de los consejos de administración, las relaciones entre los

consejos y los ejecutivos de las compañías, o la gestión de los programas corporativos.

En el **Capítulo 4** regresamos al interior de las organizaciones para hablar, en primer lugar, de las características de una figura o un estilo nuevo de dirigir, la Dirección de Personas, que implica un paso muy importante desde la pura gestión de personas que efectúa «El Management de Control». En los últimos años se ha producido un énfasis en este sentido, propiciado por la necesidad de buscar talento. Algunas compañías han eliminado el nombre del departamento de Recursos Humanos para dar paso al de departamento de Personas, donde se especifica sin lugar a ningún género de dudas el énfasis que se quiere propiciar.

Sin embargo, nosotros entendemos que hay que avanzar dando un nuevo giro cualitativo sobre la Dirección de Personas y por eso proponemos la figura de nuestro «Director de Autores», al que describiremos en la segunda parte de este capítulo, superando —dos pasos más allá, decimos— la propuesta del «Director de Personas». Las empresas y las organizaciones que requieren de innovación, en primer lugar, han de promover un nuevo tipo de director, el «Director de Autores». Este director considera a sus colaboradores como autores de sus obras —y así lo reconoce públicamente—, con un talento creativo e innovador que sólo florece en un cierto caldo de cultivo. Al final del capítulo se presenta un perfil tipo del «Director de Autores», que es en muchos aspectos el reverso del ejecutivo soberano que ejerce «El Management de Control».

El **Capítulo 5** insiste en que el talento que todos los directivos buscan con denuedo, incluyendo al «Director de Autores», ha de ser gestionado al servicio de la organización. No se trata de tener unos profesionales brillantes, unos grandes artistas, por el hecho de tener un gran talento, sino que ese talento ha de estar orientado a la innovación de los productos y servicios, a la mejora de los procesos, a mejorar la cuenta de resultados, no sólo mediante la reducción de gastos sino también y sobre todo por el aumento de los ingresos.

En el **Capítulo 6** volvemos a saltar al nivel macro, porque el «Director de Autores» introduce importantes retos para el comité de dirección de las compañías y sus consejos de administración. Antes hemos habla-

do del caldo de cultivo necesario para que brote y se despliegue el talento innovador; si resulta difícil captar talento, mantenerlo es una hazaña empresarial. Pero no cabe duda de que hay que innovar en el campo de las estructuras participativas y en el de los proyectos atractivos que podemos ofrecer a nuestros autores, y ahí se requiere la implicación a su nivel del consejo de administración.

Por último aparece el **Epílogo**. Hemos huido de llamarlo “conclusiones”, para plantear algunas consideraciones a debate. Nuestro trabajo ha querido ser un ensayo donde hemos acrisolado la experiencia acompañada de la reflexión de dos directivos para someterla al debate y la discusión de los directivos, de los profesionales y de la sociedad en su conjunto. Creemos que el debate sobre estas cuestiones hasta ahora es escaso, pese a la trascendencia de las empresas y de las organizaciones para la economía y la salud de la sociedad en su conjunto y de los ciudadanos individualmente considerados.

Siguiendo esta línea de pensamiento, al final incluimos un apartado de referencias bibliográficas donde aparecen algunas de las obras que hemos consultado. Este trabajo no es una tesis y por lo tanto no hemos incorporado un riguroso aparato de citas. Las citas vienen a colación para mostrar que estas ideas no son peregrinas, exóticas o de corto alcance, sino que han sido expuestas, tratadas y sacadas a la luz por expertos de una gran variedad de países, además del nuestro.

Esperamos y confiamos, con esta modesta aportación, contribuir a que se abra un debate importante y necesario sobre los temas y las cuestiones aquí tratadas.

Pero no queremos finalizar esta presentación de nuestro trabajo sin agradecer el que nos han brindado otras personas, en extremo generosas, para hacer posible que el mismo llegue a salir a la luz pública. Javier Cantera, Eduardo Alonso y Manuel Fernández Ríos nos han regalado el esfuerzo de leer detenidamente el texto, valorar las propuestas del mismo y, lo que mejor describe su gran generosidad y amistad, ofrecernos sus observaciones y sugerencias, desde sus respectivas visiones profesionales. Muchas gracias, Javier, Eduardo, Manuel.

Gemma Medrano merece un punto y aparte. En la no fácil tarea de nivelar y compactar el discurso, por un lado, de dos estilos de escribir muy diferentes y, por otro, de tratar de desarrollar la misma tesis pero en dos planos distintos, la actuación de Gemma ha sido inteligente, cariñosa, hábil, motivante, inmisericorde, magistral, comprensiva; es decir, definitiva. Muchas gracias, Gemma, por conseguirlo.

Hay muchas más personas que nos han acompañado en nuestra vida profesional, que nos han obsequiado con su talento de *autores* y a los que debemos gran parte de las experiencias buenas que hemos aprendido. Nuestro agradecimiento y afecto para todos ellos.

LOS AUTORES.  
Sanlúcar de Barrameda, Primavera de 2007

**Tabla 2.1.** Consecuencias adversas de los procesos de centralización en las organizaciones.

- Mayor ruido y menor participación en la toma de decisiones, al aumentar la altura y grosor de la pirámide organizativa.
- Mayor lejanía o distanciamiento del cliente.
- Pérdida de algunas ventajas producidas en la descentralización: flexibilidad en la gestión laboral, organizativa, horaria, salarial, etc.
- Dificultades para la movilización de los procesos de participación e innovación.
- Debilitamiento o dilución del compromiso organizacional.
- Otros efectos colaterales de la concentración empresarial: mayor resonancia de los conflictos colectivos, protestas más frecuentes por los famosos «agravios comparativos», inconvenientes ligados a las concentraciones de los centros de trabajo (tiempo, transporte, etc.)

Este número casi mágico se convirtió en un indicador institucionalizado de gestión, invocado sistemáticamente para explicar y justificar no sólo la decisión de reducir plantilla sino la cantidad exacta de gente a despedir.

Además, en ese caso se adoptaba un enfoque igualitario al decidir quién y cuándo se habían de ir, facilitando así la legitimación de la decisión del despido basada más en consideraciones sociales que económicas para evitar el conflicto.

Estas observaciones podrían extenderse a las prejubilaciones masivas que se han producido en algunas grandes empresas en las dos últimas décadas.

Cuando además la política y la práctica financieras se convierten en una ideología, con el management del control se enmascaran otros muchos costes de los propios altos ejecutivos, como se señala en la Tabla 2.2:

**Tabla 2.2.** Costes sumergidos de los ejecutivos de control.

- Planes de pensiones multimillonarios de algunos altos ejecutivos.
- Contrataciones de directivos conocidos, fieles pero patentemente inútiles.
- Empeoramiento del clima laboral.
- Gastos suntuosos de los grandes edificios corporativos que son más símbolo de poder que de eficiencia o ahorros en la gestión, los aviones privados, los regalos, las suites de hotel, y otros gastos de «dudosa justificación».

Muchos de estos costes ya se dan de antemano como que «están descontados» sin mayor preocupación ética o social.

#### **2.4. EL DIRECTIVO RESULTANTE: EL GESTOR DE RECURSOS**

En una organización basada en el control encaja muy bien referirse a las personas que trabajan en ella como los *recursos humanos* necesarios para la obtención de los resultados que sus máximos directivos han fijado.

Hablar de las mujeres y de los hombres que prestan su tiempo y esfuerzo para una empresa o institución, como simples recursos, deja en un segundo plano lo que realmente importa del término *personas*, lo que le es propio y más valioso: su individualidad, su libertad, su capacidad de raciocinio y su voluntad y aspiración de crecimiento.

En este contexto organizativo de control, la responsabilidad del directivo no está tanto en el compromiso con las personas, cuanto en el cometido técnico de gestionar recursos técnicos, económicos, financieros o humanos.



Se gestionan activos o recursos, pero a las personas se las dirige, porque las personas tienen capacidades intelectuales, sentimientos y emociones a las que tenemos que ofrecer cauces de desempeño adecuados para conseguir para la empresa y para ellos mismos los mejores retornos económicos y profesionales.

Esto implicará un perfil distinto de directivo.

Cuando todo está previsto en la norma, el directivo deseado es un mero *gestor de recursos*: comprar, contratar, contar, administrar, asignar, cambiar, conseguir lo más barato, utilizar lo justo, quitarse de encima lo que sobra al menor coste... Estas son tareas del *gestor de recursos*.

Peter Drucker diría que este tipo de dirigentes sólo cumplirían claramente con la primera dimensión de la función directiva, que es la de «empresario, la dimensión de la realización económica, de los resultados económicos». Pero sería muy difícil encontrar en ellos la dimensión del *impacto social*, la autoridad sobre las personas, que según este autor, implicaría «un impacto de poder sobre los ciudadanos, sobre los seres humanos, sobre las almas».

Fuerte, ¿no? Drucker escribía estas reflexiones después del verano de 1965. Ya ha llovido desde entonces.

Sin embargo, es muy esclarecedor este testimonio, por otra parte tan autorizado, en relación con el asunto que nos ocupa. Si asumimos sus dimensiones de la función directiva, es posible emplear el término *gestionar* para la primera dimensión; incluso la segunda supone la gestión de procesos, tecnología y sistemas que involucran gran cantidad de personas y, consiguientemente, se emplearía dicho término en sentido de gestionar las necesidades organizativas como conjuntos mixtos de personas y cosas; pero en la tercera, se habla de *impacto sobre* y esto sólo se puede traducir por *influir, impulsar, inducir*, o lo que es lo mismo, *dirigir* personas, seres humanos, almas ...

Está claro que la dimensión de empresario de Peter Drucker se ajusta bien, o se parece mucho, al gestor de recursos que hemos definido antes y que las dos o cualquiera de ellas puede quedar como referencia tipológica del directivo que suele ser más frecuente en la cultura organizativa

de lo que hemos llamado anteriormente el «Management de control», y del que se originan perfiles tan sintomáticos como los que vamos a describir a continuación.

## 2.5. «LOS DIRECTORES SOBERANOS» Y «LOS DIRECTIVOS SOBERANISTAS»

### *El perfil del «ejecutivo soberano»*

Hablar de perfiles genéricos siempre es complicado, sobre todo a nivel directivo, dada la variedad de factores organizacionales como tamaño, estructura, mercados donde las empresas están implantadas, culturas específicas de los países o regiones, y un largo etcétera.

Sin embargo, puede resultar ilustrativo señalar un perfil tipo (véase Tabla 2.3 siguiente) del directivo omnímodo, omnipotente o todopoderoso, es decir, que goza de unos poderes o atribuciones máximas en su compañía, incluso porque puede que sea de su propiedad en su totalidad o al menos de una parte que le permita el control de la compañía.

**Tabla 2.3.** El perfil tipo del soberano.

- Suele ser varón y mantiene aficiones, costumbres y conversaciones «masculinas».
- Elige a varones como colaboradores.
- Muestra «virilidad directiva», es agresivo, orientado al poder y a seguir subiendo.
- Buenos conocimientos técnicos y en particular de ingeniería financiera.

*(Continúa)*

(Continuación)

- «Tiburón para los negocios», sabe dónde recortar costes, cómo burlar a la competencia, crecer comprando.
- Ignora las relaciones interpersonales complejas y procura delegarlas.
- Pocas habilidades sociales: escucha mal y pregunta poco.
- Su estilo de negociación es el gana-pierde.
- Es arbitrario delegando.
- Maltrata a su equipo porque para eso les paga.
- Las normas están para que las cumplan los demás.
- Poco espíritu crítico que genera alta conformidad.
- Abusa del poder de la posición.

El *soberano* existe porque en origen, el consejo de administración le otorga los máximos poderes. Por lo tanto, *el soberano no es producto de un determinado sistema sino que son los sistemas los que se ponen al servicio de los designios del soberano*, nunca al revés.

En este perfil vamos a acumular con fines ilustrativos los puntos débiles que suelen presentarse, aunque en la práctica nunca se dan todos en la misma persona, pues resultaría monstruosa; hablaremos por lo tanto del perfil de un tipo de ejecutivos.

Aunque son los ejecutivos del primer nivel los que suelen disfrutar del máximo poder, también se dan a veces, en los segundos o inferiores niveles, directivos o mandos que asumen algunos de los rasgos de ese perfil, bien porque tratan de imitar a sus jefes, bien porque perciben o piensan que una parte importante de ese poder les ha sido transferida o bien porque algunos se autoasignan ese poder extralimitándose en las atribuciones que les han sido conferidas. Siempre se ha dicho que cuando una persona es nombrada directivo, si no recibe una formación específica o

se la desarrolla mediante coaching por ejemplo, lo más probable es que imite al primer jefe que tuvo. Si ese jefe fue autoritario, lo que no es raro en directivos de determinadas generaciones, podemos deducir con facilidad el tipo de liderazgo que esa persona va a ejercer.

Pasemos, pues, a exponer algunos de los rasgos característicos de ese ejecutivo que a partir de ahora denominaremos *el ejecutivo soberano* en dos de los sentidos que delimita el diccionario, «Que ejerce o posee la autoridad suprema e independiente» y «Altivo, soberbio o presumido».

**a) Elementos sociodemográficos.** El ejecutivo soberano es *varón* y además mantiene conversaciones, digamos por simplificar, masculinas, y no nos referimos sólo a las típicas como el fútbol, las mujeres o los chistes verdes, sino también en temas empresariales prefiere hablar sobre estrategia, término creado en el «arte» de la dirección de operaciones militares (Von Clausewitz, Mintzberg) y por lo tanto eminentemente viril. En línea con estas pautas escoge y frecuente, en el ámbito empresarial, amistades y relaciones masculinas, evitando el trato frecuente con mujeres, a las que no considera preparadas para asumir posiciones directivas y a las que hasta cierto punto no entiende ni se esfuerza por entender, pues pertenecen a otro mundo.

El soberano debe de mostrar «virilidad directiva», tomando decisiones agresivas en su carrera, para demostrar sobre todo a los accionistas que es competente, fuerte y confiable. Esa actitud se demanda igualmente de las pocas mujeres que acceden a semejantes posiciones.

Otra de sus características es la de que suele gozar de un estimable nivel de *conocimientos técnicos*, bien específicos de un sector o negocio, o generalistas como la gestión de proyectos, la planificación, etc., pero casi siempre es un lince de las finanzas y/o de la «ingeniería financiera», podríamos decir que es un «tiburón para los negocios» o que está dotado de un «fino olfato» para los negocios, sobre todo sabe bien dónde recortar o estrujar los costes y cómo crecer mediante compras de empresas.

**b) Relaciones interpersonales.** Al soberano los asuntos relacionados con las personas le parecen muy complicados y procura ignorarlos o, si

no puede, los delega en un director de personal o de recursos humanos. Exige disponibilidad total a los miembros de su equipo a cualquier hora del día o de la noche, incluyendo fines de semana, en su localidad de origen o en cualquier otro país del mundo si se trata de una corporación transnacional o multinacional. Le gusta rodearse de gente técnicamente buena siempre que le apoye en sus planteamientos y que le aporte ideas no muy distintas a las por él expuestas, y en este sentido busca gente parecida a él, como esos padres que cultivan hijos clónicos pues temen que siendo diferentes lleven una vida autónoma de sus progenitores.

Una carencia importante dentro de este apartado es que el soberano *escucha mal* y no sabe preguntar. Está convencido de que son los demás los que han de escucharle a él y poner en práctica sus planes, y a veces sus imposibles deseos. Si se trata de *elegir* algún candidato en un proceso de selección lo hace por pura intuición, ya que es incapaz de escuchar a los candidatos y mucho menos de ponerse en su lugar. Su intuición es grosera y ofrece resultados por lo general negativos, ya que suele elegir un segundo que se le parezca, que actúe como un repetidor que amplifica sus pensamientos y decisiones.

Si lo que toca es *negociar* con la gente que depende directamente de él, busca que sus colaboradores hagan suyas las imposiciones que él introduce, y no sabe decir que no a los colaboradores más asertivos o a otros directivos que pueden encarársele, cuando estos piden que con ellos se haga alguna excepción en materia de salarios, beneficios, privilegios, finiquito, etc., y al final resulta poco equitativo, pues se salta a la torera las normas que él mismo ha impuesto.

**c) La toma de decisiones.** Las decisiones difíciles respecto a las personas, cuando hay que despedir, «democionar», sancionar o incluso dar feedback negativo, le incomodan y las delega en recursos humanos, pero si alguien le protesta es capaz de cambiar lo negociado y aceptado ya por la otra persona, con independencia de la posición desairada en que deje a sus colaboradores directos.

Para tomar esas decisiones que le resultan complicadas, suele apelar a una autoridad o a una lógica externas a la organización, por lo tanto

él trata de aparecer como si no fuera completamente responsable de la decisión; utiliza, pues, la legitimidad basada sobre su impotencia dando a entender que carece de poder bastante. Estos términos son antitéticos, pues el poder soberano se transforma en impotencia, cuando las decisiones a tomar le desagradan.

**d) La delegación.** Siguiendo una pauta parecida, delega distribuyendo responsabilidades sin hacer seguimiento porque le incomoda y cree que él está para cosas más elevadas, pero si los objetivos no se cumplen entonces reacciona con virulencia sin pararse a averiguar las causas del incumplimiento. Es arbitrario y decide en función de variables que no suele explicar a su equipo, no permitiendo que le lleven la contraria.

Los primeros sujetos de *acoso moral* o *mobbing*, frente a lo que popularmente pudiera parecer, son los propios componentes de los equipos directivos de los ejecutivos soberanos, quienes están confiados de que sus colaboradores directos no les van a protestar, pues para eso les pagan mejor que al resto. Este comportamiento parece poco recomendable incluso desde un punto de vista pragmático, contrario a lo que dicen todos los manuales y al discurso que esos ejecutivos harán cuando ante la junta de accionistas hayan de defender el trabajo de su equipo, pues en definitiva ese hostigamiento es como un torpedo en la línea de flotación del equipo.

La cruda realidad es que el ejecutivo soberano a veces trata despectivamente a sus colaboradores, les regaña, les habla a gritos y lanza de-nuestos; otras veces les cambia la agenda sin consultar, puede tenerlos esperando a la puerta de su despacho durante horas perdiendo un tiempo caro y escaso, quizá con la idea implícita de que sus colaboradores trabajarán mejor y rendirán más cuanto más incertidumbre sientan y cuando perciban que su posición se encuentra en entredicho.

Con esta actitud el ejecutivo soberano genera exactamente lo opuesto de lo que pretende, suponiendo que pretenda algo en concreto más allá de la mera exhibición de su poder, y es que los colaboradores se desmoralicen, no entiendan lo que su jefe les pide, sientan que su trabajo y su esfuerzo y dedicación continuos no están reconocidos, se peleen entre ellos para

ver quién es el que goza del favor de su atrabiliario jefe, consuman mucho tiempo tratando de asegurar su sillón, y no hagan las tareas de forma eficiente, dejando de poner en práctica la estrategia del negocio aprobada. Por lo tanto, no resulta extraño entender que a medida que bajamos por los niveles de la organización, esa actitud más de menosprecio que de acoso, tome cuerpo con otras personas de las compañías que dirigen los soberanos.

**e) La organización y la cultura.** El soberano confunde la lealtad a la organización con la lealtad a su persona, y le disgustan las opiniones contrarias a la suya, descalificándolas como faltas de lealtad a la organización. Esta confusión se fomenta cuando el ejecutivo soberano concentra todos los poderes de la corporación, el del consejo de administración, el de los accionistas, el ejecutivo, etc. Por eso tolera mal la diversidad de opiniones y de culturas, tendiendo a desvalorizar a los que son distintos.

Su razonamiento es que los demás miembros de la organización tienen que adaptarse a sus opiniones y a su cultura, por lo tanto no entiende que haya de hacer ningún otro esfuerzo, cuando su empresa es la que tiene éxito, ha comprado a otras, ha invertido en otros países, etc., que lo hacen peor.

Cuando las empresas multi o transnacionales trasladan esta actitud y este estilo de comportamiento a otros países la reacción local en contra suele ser intensa. Esto lo han experimentado algunas empresas norteamericanas en las últimas décadas en distintas partes del mundo. Y también, más recientemente, algunas españolas en Latinoamérica, suscitando en la prensa local comentarios negativos, tachando a algunos ejecutivos de nuevos colonizadores, como si se tratara de una «segunda conquista de América».

Este tipo de actitudes genera pensamiento grupal en su equipo directo de subordinados. Entendemos por pensamiento grupal la tendencia de los miembros de grupos muy cohesionados (en este caso más por temor) a una alta conformidad con las presiones del grupo o de sus líderes para no ser críticos, lo que origina:

- La resistencia a cuestionarse las decisiones grupales.
- La ilusión de que las decisiones son unánimes.
- La creencia de que el grupo hace lo correcto.
- No tomar en consideración otras alternativas.
- El rechazo a re-examinar otras opciones.
- El uso de información sesgada e incompleta.

Lo que provoca, en definitiva, unas decisiones pobres que pueden llegar a ser catastróficas como en el caso del fracaso del lanzamiento del Challenger por la NASA en 1986, donde murieron siete astronautas y la carrera espacial sufrió un serio parón. La Comisión que se creó para el esclarecimiento de las causas llegó a la conclusión de que se había producido el fenómeno que estamos comentando, el pensamiento grupal. Los científicos que advirtieron algunos errores o fallos en el diseño del cohete no los pusieron en conocimiento de los superiores porque supusieron que alguien se habría percatado ya de esos fallos o temieron perder parte de su prestigio profesional si ponían en duda la autoridad de la NASA, una de las agencias más importantes del mundo, y de sus máximos responsables. La falta del espíritu de crítica y de transparencia condujo a la tragedia.

Si hablamos de un aspecto de la cultura como son las normas, puede decirse que el *soberano* es la norma, pero al mismo tiempo está por encima de ella, pudiendo saltarse cuando quiera las normas establecidas en la organización a las que él dio su aprobación y consentimiento. Las normas se han hecho para los demás.

**f) La arbitrariedad del estatus.** Cuando el ejecutivo soberano procede de posiciones inferiores de la propia empresa o de otra organización, poco a poco va gustando del poder y de sus prebendas y comienza a abusar yendo a restaurantes caros, alojándose en las suites exclusivas de los mejores hoteles, viajando en aviones privados o usando helicóptero para sus traslados cortos. No se trata tanto de satisfacer una serie de necesidades que se producen durante los viajes como de un afán inmoderado de ostentación para mostrar su poder económico y social, lo que va en contra del ahorro de costes innecesarios que «El Management de Control» propugna.



Estos disfrutes a veces los realiza solo y se aísla incluso de su propio equipo para que nadie lo vea, mientras que otras veces busca la complicidad de alguno/s de sus directivos para que hagan la vista gorda a la hora de justificar gastos de todo tipo, aun los injustificables, dificultando las funciones de intervención, auditoría interna y de control.

El perfil visto en su conjunto resulta desolador, pero hemos omitido apostar temas escabrosos como la compra de favores políticos o económicos o el apoyo a determinadas causas moralmente reprobables, para no convertir el perfil en una pintura tenebrista. Hay que reiterar que estos rasgos se han concentrado en un tipo para dar visibilidad a estas características que engalanan a nuestro juicio equivocadamente a ejecutivos del mundo entero.

Somos testigos y amigos de muchos directivos que no son encuadrables en el término «soberanos», porque son gente honesta y entregada al desempeño de su puesto, que gestionan de forma eficiente sus recursos y dirigen a las personas, sin incurrir en los rasgos negativos del directivo soberanista.

### ***El perfil del mando-directivo soberanista***

El estilo que destila el soberano genera un caldo de cultivo que hace posible el surgimiento del directivo «soberanista». De ahí que los sistemas creados a imagen y semejanza del soberano promueven la aparición de las conductas soberanistas en sus colaboradores.

El soberanista es, pues, el directivo de segundo, tercero o inferiores niveles que aspira a ser algún día «ejecutivo soberano». Siguiendo una pauta semejante a la empleada en el caso del soberano; vamos a ver cuáles son sus cualidades más sobresalientes.

#### ***a) Características sociodemográficas***

El mando soberanista es, por supuesto, *varón* pues ha de dar la réplica y convertirse en el clon de su ejecutivo soberano. Así es, sobre todo, fiel, sumiso, y con un buen perfil técnico. Está muy agradecido a la mano que lo ha elegido y prefiere como colaboradores a los hombres

En cuanto a los *inputs*, el tema cambia: podemos hablar de gestionar la oferta del saber y las técnicas del saber hacer; pero en cuanto a la predisposición para aprender, a la fuerza de voluntad que requiere o la motivación necesaria para aplicarse en las tareas del día a día, la acción posible para el director/jefe/líder está más en la capacidad de influencia, en el poder de convicción o en la intensidad de los estímulos que pueda desplegar.

En este sentido, decimos que las personas, *los autores*, no se gestionan sino que se *dirigen*: se les muestra el camino, se les estimula y anima con el ejemplo y se les facilita los medios.

De ahí se deriva que la misión principal de la persona que dirige autores no es sólo «promover el cambio» sino, sobre todo, encontrar, sacar a la luz y reconocer a los agentes del cambio, gente a veces escondida que contribuye a la generación de una cartera importante de proyectos, cuyo trabajo inspira a los demás.

Es lo que Peters llama la «estrategia del papel matamoscas», animando a que la gente anónima con gran iniciativa salga a la luz poniéndole una trampa pegajosa, irresistible, con proyectos desafiantes y divertidos.

#### **4.8.2. «El Director de Autores» como líder**

Para algunos (Gardner) la importancia del líder radica en la comunicación eficaz de una historia. Peters, ahora, plantea la dirección «contando historias» frente a su primera época donde acuñó la dirección «deambulando» (*walking around*). La Tabla 4.5 recoge los comportamientos que caracterizan el liderazgo del «Director de Autores».

**Tabla 4.5.** Comportamientos del «Director de Autores» como líder.

- Crean oportunidades; no transforman a las personas sino que construyen un contexto donde se producen interacciones de descubrimiento mutuo.
- Decir «no lo sé» es una demostración de fuerza, no el reconocimiento de una debilidad.
- No son los que mejor hacen las cosas, el liderazgo es una cualidad discreta, limitada, especial.
- Son desarrolladores de talento como la piedra angular.
- Son visionarios al negociar esperanza.
- Prosperan en la paradoja, pues el management no es una ciencia pura, sino que tiene mas de arte y de buen saber hacer.
- Se ocupan de los problemas que de otra manera no podrían resolverse en un nivel inferior de la organización.
- Honran a los rebeldes y excéntricos.
- Cometan errores y crean culturas libres de culpa.
- Derriban las barreras.
- Cultivan líderes, no seguidores.
- Generan confianza.
- Son especialistas de las relaciones y crean redes de relaciones.
- Catapultan sus organizaciones al ámbito del valor añadido.
- Adoptan la nueva tecnología.
- Son eternos aprendices.
- Aceptan la responsabilidad.
- Se toman descansos, pues saben el desgaste del estrés.
- Son personas apasionadas por la vida, el compromiso, las grandes causas.
- Saben cuándo dejarlo, pues la gente no vale para todo, sino que damos lo mejor de nosotros durante un corto periodo de tiempo.

### 4.8.3. El valor añadido del liderazgo femenino

Dentro de ese grupo de gente escondida, a la que alude Peters, están las mujeres; un buen reto para el «Director de Autores»: ¿Cuándo se romperá el techo de cristal? Ya no es tan duro como era hace treinta años, aunque la capa de vidrio difiere en los países y las culturas.

¿Cuál es el valor añadido que supone el liderazgo femenino para el perfil del «Director de Autores»?

Hay autoras (Judy Rosener, *America's Competitive Secret: Women Managers*,) que muestran que las mujeres potencialmente son mejores candidatas a la dirección de autores que los hombres, pues los rasgos distintivos que exhiben se integran con facilidad en los comportamientos que atribuimos al «Director de Autores» en la página anterior.

Sus aportaciones específicas se enumeran en la Tabla 4.6.

**Tabla 4.6.** Las mujeres directivas.

- Conectan mejor en promedio que los hombres.
- Favorecen estilos de liderazgo interactivos y colaboradores.
- Mantienen colaboraciones fructíferas.
- Comparten fácilmente la información.
- Consideran la redistribución del poder como una victoria y no como una rendición.
- Aceptan con facilidad la ambigüedad.
- Cultivan la intuición tanto como la racionalidad.
- Son flexibles e improvisan con facilidad.
- Decididas y sensibles en situaciones de confianza.
- Aprecian la diversidad cultural.
- Insisten más en el empoderamiento, que en el poder.
- Se preocupan menos del status y la jerarquía que los hombres.

#### 4.8.4. El perfil del «Director de Autores»

Como resumen de todo lo dicho, vamos a detallar el perfil del tipo de directivo por el que apostamos, el «Director de Autores», que, insistentemente, es un tipo, que, en este caso, acumula toda una serie de características positivas, que difícilmente pueden concentrarse en una única persona, que listamos primero en la Tabla 4.7 y comentaremos sucintamente a continuación.

**Tabla 4.7.** Perfil tipo del «Director de Autores».

- Usa la metodología mayéutica socrática para ayudar a sacar lo mejor de la gente.
- Guía con el ejemplo.
- Integra la diversidad en su equipo.
- Fomenta la comunicación transparente y la empatía.
- Gestiona de forma positiva y absorbe las emociones tóxicas cotidianas.
- Se preocupa por el autodesarrollo profesional de sus colaboradores.
- Ayuda a modelar los comportamientos de su equipo mediante el feedback.
- Fomenta la lealtad organizacional por encima de la lealtad personal.
- Trata de retener a su equipo con proyectos atractivos.
- Gestiona el capital simbólico mediante la comunicación.
- Se preocupa por la innovación.
- Promueve códigos de valores y cultura.
- Fomenta la transferencia de conocimiento.

#### ***Respecto al método de estimulación de la persona***

El «Director de Autores» utiliza una *metodología mayéutica*. Esta metodología se denomina así en honor al filósofo griego Sócrates. Al

utilizar el *Método socrático* o *mayéutico*, el maestro, mediante preguntas, va haciendo que el discípulo descubra dentro de sí, facetas y aspectos que en él estaban latentes. Esta definición también se aplica hoy en día al *coaching*, por esta razón aparecen más abajo sus comportamientos en tanto que *coach* de sus colaboradores. A los autores poco se les puede enseñar, salvo ayudarles a sacar lo mejor que llevan dentro.

- ***Respecto al equipo***

- Está enfocado a la misión de la compañía pero deja que su equipo discuta la estrategia y sus alternativas, auténtico cuaderno de bitácora de la compañía, en el que estarán incorporadas buena parte de las iniciativas de sus profesionales.
- Guía con el ejemplo porque cree firmemente que el liderazgo se predica y se transmite de acuerdo a la consistencia y la coherencia entre lo que dice y lo que hace.
- Privilegia el trabajo en equipo y prefiere al colaborador polivalente por su versatilidad en tareas multidisciplinares o proyectos interdepartamentales o entre distintas empresas.
- Trata de que su equipo sea diverso, integrado por hombres y mujeres, personas de otros países, culturas, ideas, etc.
- Una parte importante de su rol es ayudar a que el equipo consiga sus propios objetivos de grupo porque entiende que de ello dependen sus propios objetivos. Y así se ocupa de resolver y allanar los obstáculos que el equipo tiene para conseguirlos.
- Practica una política de puertas abiertas, escuchando y detectando las iniciativas y los problemas que le plantean, con intención de obtener de sus colaboradores lo mejor para la organización.
- Promueve la discusión de alternativas en el seno del equipo, evitando la imposición y el pensamiento grupal que tanto daño hace a los equipos.

- Fomenta la transparencia de los comportamientos respecto de las tareas y las personas. Negocia los objetivos, establece de antemano y comunica la relación logro/bonus.
- Negocia con lealtad los criterios de evaluación, y está abierto a su revisión, aun cuando ello conlleve la modificación de los objetivos pactados.
- Maneja y absorbe las emociones tóxicas en el trabajo cotidiano y las gestiona de manera positiva respecto a su equipo de colaboradores.
- Ejerce la empatía mediante la comunicación abierta y transparente, entendiéndola como un acto curador para ambas partes. Ello implica la compasión y la toma de posición para ayudar a los que sufren en la organización.

### ***Actuando como coach***

- Piensa y habla con frecuencia con sus colaboradores, no sólo de los objetivos y de las tareas sino también acerca de su trayectoria profesional y de su futuro en la compañía y de cómo el colaborador puede mejorar para avanzar en su carrera.
- Utiliza la evaluación como una herramienta de desarrollo para su equipo, no como una forma de culpabilizar o de ahondar en los errores cometidos, sino tratando de que sus colaboradores aprendan en cualquier situación así como de los errores y de los fallos cometidos.
- Asesora a sus colaboradores sobre las diferentes alternativas de trabajo y de carrera que pueden seguir o les recomienda a quién recurrir cuando él no sabe.
- Está convencido de que sus colaboradores son los dueños de su desarrollo y fomenta por lo tanto el autodesarrollo, facilitando las herramientas que permiten ese autodesarrollo.

- Favorece que sus colaboradores puedan conciliar su trabajo con la vida familiar, con las aficiones personales, etc., porque está convencido de que el profesional que no intercambia ideas, experiencias e iniciativas en distintos entornos pronto se agosta quedando obsoleto.
- Ayuda a modelar los comportamientos de sus colaboradores. Les facilita, dando feedback, el desarrollo de competencias genéricas, y hace un seguimiento del progreso de los miembros del equipo.
- Concibe a sus colaboradores como formando parte de la compañía, y nunca como objeto de su propiedad, por lo tanto los ha de dirigir con la máxima eficiencia y respeto, teniendo en cuenta que son unos profesionales que aportan sus mejores iniciativas y obras a la compañía.
- Piensa que el tiempo empleado en la formación y desarrollo de su equipo es un activo para la compañía, aunque eso suponga dedicarles tiempo y sustituirles cuando sus colaboradores están dedicados a esas actividades, respetándoles el tiempo que dedican a su formación y desarrollo.
- Trata de retener a sus colaboradores con proyectos atractivos con los que piensa que ellos van a aprender y mejorar su experiencia, pero nunca les obstaculiza el paso a otras áreas diferentes dentro de la compañía.

### ***Respecto de la organización y la cultura organizacional***

- Se preocupa por la innovación, al considerarla fundamental para lograr valor añadido y, en consecuencia, para mejorar la competitividad.
- Orientado a los procesos y su automatización, porque facilitan la tarea de sus colaboradores, redundando también en una mejora de su eficiencia.



- Entiende que la lealtad a la organización va más allá de la lealtad a una persona, aunque sea el máximo ejecutivo, y esa lealtad implica la necesaria capacidad de crítica respetuosa tan amplia y profunda como la situación lo requiera.
- Gestiona el capital simbólico mediante la comunicación, lo que se convierte en un aspecto básico del negocio. La función de dirección, mas que gestionar una fábrica, una empresa, una compañía, pasa a ser la gestión de sus marcas, la dirección de sus autores, la gestión, en definitiva, del significado.
- Todos los recursos y los medios que utiliza son de la compañía y ha de utilizarlos con la máxima eficacia, siendo un ejemplo y un referente para sus colaboradores y el resto de la organización con la que tiene trato frecuente.
- Corta los abusos de raíz y promueve la colaboración para su erradicación, allá donde se produzcan.
- Promueve estructuras y códigos de cultura y valores, siendo la honestidad y la transparencia algunos de ellos, evitando la adulación y el servilismo de los miembros de su equipo o de otras personas de la organización.
- Su experiencia y su conocimiento están al servicio de su equipo y de la compañía.
- Fomenta la transferencia del conocimiento a lo largo y ancho de la organización porque está convencido de que el conocimiento es un bien común necesario que genera valor añadido.

Si comparásemos los rasgos de los dos tipos de ejecutivo, el soberano y el de autores, en un mismo cuadro veríamos que:

**Tabla 4.8.** Comparación entre «El Director Soberano» y «El Director de Autores».

«Director Soberano»	«Director de Autores»
Está centrado sobre sí mismo y considera a sus colaboradores como «recursos», unos más valiosos que otros, y fácilmente <i>intercambiables</i> por el escaso valor añadido que aportan, recursos a los que hay que <i>controlar</i> para que hagan lo que el ejecutivo soberano entiende que han de hacer.	Entiende que las personas bajo su liderazgo son «autores» <i>creativos</i> , generadores de iniciativas y de innovación a los que hay que <i>dirigir</i> dándoles responsabilidad, estimulándoles, ayudándoles a sacar lo mejor que tienen dentro de sí y haciendo fácil y firme su compromiso con la empresa.

En la mayoría de los casos estos enfoques subyacentes no se explicitan pero están ahí latentes, motivando gran parte del comportamiento de los ejecutivos y directivos de las compañías.

El futuro será de los que entiendan estas diferencias y practiquen un estilo de dirección en línea con algunas de las características que hemos señalado para el «Director de Autores».

La tasa de creación de empresas es elevadísima, pero también lo es la tasa de rotación, es decir, de empresas que se destruyen. Igual sucede con los ejecutivos.

Por último y como síntesis, ofrecemos una definición breve, en 30 palabras y alguna más, del «Director de Autores»:

«El Director de Autores» es «*el director que, con el conocimiento y la pericia —o la ciencia y el arte— necesarios, es capaz de conseguir lo mejor de sus colaboradores, de reconocer y movilizar en ellos su talento innovador, transformado en obras de autor, y de fomentar para ello el microclima de confianza y transparencia que va a hacer que esas creaciones sean desafiantes, divertidas y reconocidas en la organización*».

#### 4.9. CÓMO SE HACE EL «DIRECTOR DE AUTORES»

El «Director de Autores» no es un superhombre, ni una supermujer, ni un superdirector. Que se lo pregunten a Virginia O'Brien que, en su libro *Success on our own terms* («El éxito en nuestros propios términos») subtítulo de manera muy significativa para lo que aquí estamos hablando como «Relatos de mujeres de negocios comunes y extraordinarias», aporta algunas de las claves.

A través de entrevistas a cuarenta y cinco mujeres que han conseguido el éxito organizacional y han alcanzado importantes posiciones en las compañías para las que trabajan, O'Brien destaca las claves de estas pioneras que han roto al menos parcialmente el techo de cristal.

Así pues, nos hemos atrevido a sintetizar en la Tabla 4.9 las características que pensamos favorecen el que tanto las mujeres como los hombres desempeñen el rol de «Director de Autores/as»:

**Tabla 4.9.** «El Director de Autores» se hace.

- Mediante experiencias vitales variadas de las que han sido capaces de sacar lecciones y aprender.
- Desempeñando distintos puestos de trabajo y/o pasando por distintas áreas de la empresa.
- Interesándose por las novedades y la diversidad, en distintos entornos, en los demás, en el trabajo, en el mundo que les rodea y dentro de sí.
- Combinando adecuadamente la orientación a los resultados y los objetivos con el interés por las personas sean colaboradores, clientes o la sociedad.
- Reconociendo como única jerarquía la que procede de las obras creadas por los autores de su equipo.

(continúa)

(continuación)

- Manteniendo relaciones abiertas, espontáneas.
- Facilitando la autonomía de sus colaboradores mediante el empoderamiento.
- Reconociendo la importancia de aportar significado a lo que hacen.
- Dando relevancia a los valores de honestidad, transparencia y confianza.
- Generando una dinámica positiva de trabajo.
- Sabiendo que su propia autoría se construye a través del desarrollo de la capacidad de autoría de sus colaboradores.
- Ayudando a identificar los conflictos y proponiendo soluciones que pasan por la negociación.
- Mediante un mentor, coach o tutor, que le ayuda a aprender de las diferentes situaciones de su vida, haciendo posible que sean dueños de su desarrollo profesional.

#### **4.10. LA DIRECCIÓN DE AUTORES COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO**

No pretendemos usar el término estrategia en su sentido original bélico sino como sinónimo de algo muy importante. Muchas empresas tienen hoy día programas de cambio organizacional para adaptar sus estructuras, su cultura y sus valores hacia una situación de entorno y mercados cambiantes, ambigua y, a veces contradictoria, como hemos señalado al hablar de la globalidad.

¿Por qué habría de ser muy importante o estratégico para las empresas y organizaciones favorecer y fomentar la Dirección de Autores? La