

# la contra

LA VANGUARDIA

JORDI BELVER

## “Sabes si mandas mal porque te quedas solo”

Tengo 46 años: la edad no te hace mejor ni peor directivo, pero los novatos y los que llevan demasiado tiempo en el cargo sufren la mayor tasa de fracaso. **Nací en Canadá, por diplomacia no describo los siete fallos de Bush: son obvios. Casado, una hija: educar es administrar el delicado equilibrio entre disciplina y libertad.** Colaboro con el IESE



**SYDNEY FINKELSTEIN**

ESTUDIA LOS 7 HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE FRACASAN

**P**or qué hay estudiantes brillantes de las mejores escuelas de negocios que provocan quiebras?

—Buena pregunta!

—¿Verdad? Así empiezo yo siempre a trabajar: me hago una pregunta.

—¿Tiene usted alguna otra?

—Sí! Ahora mismo busco a personas que aseguran que son felices haciendo su trabajo y les pregunto: “¿Por qué?”.

—¿Y por qué son tan pocas?

—Otra buena pregunta, pero hablemos de la investigación que ya he acabado. Habrá usted oído hablar de *Los siete principios de la gente con éxito*, un gran best seller de Steven Covey...

—...Pues, ahora mismo, no caigo.

—Se los recordaré: sea proactivo, no deje que las cosas le pasen, haga que sucedan; empiece a actuar sólo cuando tenga en mente una clara idea del final que persigue, y ponga primero en su lista de deberes lo más importante no lo más urgente...

—Esos principios me suenan.

—A todos porque son sentido común, pero se olvidan también comúnmente. Otro sería que en las negociaciones no intente ganar a la otra parte, sino concéntrese en propiciar situaciones en las que todos ganen.

—¿Y cómo lo consigo?

—Intente primero comprender a los demás antes de pretender que le entiendan a usted. Verá cómo mejoran sus relaciones. Además hay otros principios, como el de obtener sinergias dentro de su propia vida, que tuvieron un gran éxito. A partir de ellos, yo me propuse encontrar los “siete hábitos de las personas que fracasan estrepitosamente”.

—Sugere y mucho más próximo.

—Digamos que quien fracasa es, sobre todo, alguien que ha perdido primero el contacto con la realidad y luego el principio de realidad. No le llega la información. Le aíslan y si no hace un esfuerzo inteligente se aísla... ¿Ha

oído hablar de la soledad del poderoso?

—Nunca tuve el problema de mandar.

—Pues si algún día lo tiene y no sabe hacer su trabajo, lo notará porque de pronto estará solo. Sabes que mandas mal porque te quedas solo. La comunicación se torna peloteo o hipocresía y sus amigos de antes, ahora subordinados, ya no le dicen lo que piensan.

—Lo que apunta no es nuevo.

—No presumo de innovador: los siete hábitos de los fracasados ya son apreciables en los héroes de la tragedia griega y en los reyes y príncipes de casi cualquier Shakespeare.

—Todo está en los libros.

—Y se lee poco. Y menos los que piensan: “¿Para qué?”. Ese es el primer hábito del directivo que fracasa: tener todas las respuestas. Cree que su cargo le obliga a resolver personalmente todos los problemas. Por eso manda.

—Si ha sabido llegar, será por algo.

—Es lo que piensan antes de caer. Creen que ellos y sus empresas dominan el mercado y lo seguirán liderando con sólo mantener estrategias, ya convertidas en rutinas, que los llevaron a ser los mejores en su día.

—Por ejemplo.

—Quienes trataron con la vieja IBM o General Motors en sus días de gloria saben de qué arrogancia hablo. ¿Sabe qué decía la gran placa corporativa en Enron?

—¿?

—“Enron: la primera compañía energética del mundo”.

—...Y fue la quiebra más grande del mundo.

—Motorola también creía que tenía una tecnología única en el planeta y ya ve...

—¿Y los que mandan en esas compañías también son así de arrogantes?

—Destinan más energía a combatir cualquier asomo de crítica y a rodearse de incondicionales que a adaptarse a los nuevos tiempos y a mejorar el producto. Les preocupa más la lealtad que la eficacia. Ya no admiten tibios: sólo toleran adhesiones entusiastas.

### HIBRIS

*Un día llevé de Poblet a Barcelona al padre Altisent, tan sabio y tan sencillo. Entre bromas y veras le pregunté cuál era el pecado más común en los conventos y me habló del de híbris, el único que los dioses jamás perdonaban: la soberbia de querer saberlo todo, explicarlo todo, ordenarlo todo y, al cabo, querer ser también un dios. Los siete hábitos del fracaso de Finkelstein también se resumen en el de híbris, o si lo prefieren en castizo: ir muy sobrado. El propio Finkelstein me advierte de que él no descubre nada nuevo. Lo que explica en Ejecutivos inteligentes (Granica) ya lo encontraban ustedes —me reconoce que con mucha más fortuna literaria— en Cervantes o Shakespeare. La soberbia es una piedra que no deja de topar siempre con el hombre*

—Es la esencia del mal partidismo político.

—Yo no he dicho que mi estudio se limite al mundo de la empresa. No creo que en política o en cualquier estructura de poder sea muy diferente. De hecho, cuando publiqué mi estudio, una anciana me escribió pidiendo que le enviara un ejemplar del libro al director de su asilo, “porque los siete hábitos del fracasado, este señor los tiene todos”.

—Seguramente la señora tenía razón.

—Cuando ya sólo están rodeados de incondicionales que proclaman su victoria día tras día, entonces llega el proceso de encarnación...

—¿La unión mística?

—Algo así. Los que mandan ya no saben distinguir entre sus intereses personales y los de la compañía, la organización, el partido...

—O de todo un país.

—Y cuando se critica su gestión o se les objeta alguna iniciativa personal, ellos responden como si la crítica fuera contra todo el colectivo que dirigen y nunca a ellos.

—¿Cuál es el siguiente paso?

—La borrachera mediática. Quieren salir en los media a toda costa para dejar claro su triunfo, que ya no saben diferenciar del de la compañía.

—Supongo que la gestión se resiente.

—Del todo. Cuando empiezan a fallar, niegan la gravedad de la crisis y se enfrentan a los huracanes como si fueran brisas de verano con las mismas estrategias que los llevaron un día al éxito. Pero ya no les funcionan. El mundo ha cambiado, los mercados también y los resortes de antaño son ineficaces y ellos no han querido aprender a adaptarse.

—Perro viejo no aprende trucos nuevos.

—Las estadísticas demuestran que el mayor riesgo de fracaso lo sufren los directivos novatos o los que ya llevan muchísimo tiempo en el poder. Pero si usted nunca deja de aprender siempre será perro joven.

LLUÍS AMIGUET



ESTA NAVIDAD REGALA  
**EL PROVOCADOR  
DE ABRAZOS**

