

28
HABILIDADES
PARA
DESTRUIR
UNA EMPRESA

JULIÁN GUTIÉRREZ CONDE

Índice

Introducción	7
1. Disperse objetivos	9
2. Construya un dinamismo histórico	13
3. Sea ágil, improvise.	18
4. Échele la culpa al remero	23
5. Redefina el lugar de trabajo	32
6. Gestione con urgencia.	39
7. Cree «unidades estorbo»	44
8. Cree proyectos mutantes	48
9. ¿Formarme yo?	54
10. Protocolice	60
11. Inaugure el baile presupuestario	67
12. Dé carnaza a los de compras.	75
13. Ponga a todos a innovar	83
14. Implante el uso de siglas	94
15. Envíe expatriados precipitadamente	101
16. Evite preocupaciones al gran jefe.	108
17. Cree el carnaval de incentivos y chirigotas	114
18. Implante las maravillas del diseño postmoderno	119
19. Cree estructuras dinámicas móviles	128
20. Abra el paso a la familia	134

21. Cree organizaciones matriciales	144
22. Instaure «low costers & low values»	152
23. Margine las críticas	158
24. Consiga beneficio a toda costa	163
25. ¡Jamás atienda el teléfono!	168
26. Diseñe estructuras dinámicas volubles	174
27. Mida las horas-hombre de formación	184
28. Atienda las revelaciones de sus sueños	190
Nota final	195

Introducción

La mayoría de libros, artículos, conferencias, talleres y seminarios que hasta la fecha he desarrollado están basados en consejos y orientaciones positivas sobre qué y cómo hacer las cosas para maximizar el rendimiento de las organizaciones.

Sin embargo el aprendizaje también se puede conseguir haciendo una «lectura del lado negativo de las cosas», es decir, de aquellos comportamientos que lastran el desarrollo.

Ya escribí un libro, *El dislate en el management*, en el que recogía, en forma de glosario, anécdotas y barbarismos de la gestión que había vivido durante mis años de trabajo en grandes corporaciones. Pero veo diariamente tanto empeño en llevar a cabo disparates en forma de glosario en las empresas y organizaciones que he pensado que explicarlas con una dosis de sentido del humor podría constituir una buena terapia.

Hay que reconocer que el postmodernismo ha hecho notables aportaciones en esto de descuajeringar organizaciones. Este movimiento «cultural» tan actual ha llegado hasta la enseñanza y ahora en las escuelas de negocios no se enseña la diferencia entre destruir y construir; la innovación lo abarca todo.

Quizá es que los «avanzados del saber» en las aulas enseñan una «Dirección por exclusión», y los alumnos la toman tan al pie de la letra que cuando cae sobre sus hombros la responsabilidad de dirigir una empresa recuperan sus apuntes universitarios y se esmeran tanto en su

aplicación que encaminan a la misma hacia el abismo a una velocidad supersónica y vertiginosa.

Suelo decir que la mejor demostración de que los milagros y los ángeles de la guarda existen es que las multinacionales siguen ganando dinero. Debe haber unos márgenes inmensos aún ocultos en los sectores en que operan porque de otro modo no se explica esa rentabilidad entre tanto disparate.

Quiero mandar excusas anticipadas a todos aquellos que puedan sentirse reflejados en alguna de las propuestas de estas páginas. No es mi intención herir a nadie. Por eso no pongo nombres ni apellidos, ni por supuesto hago alusión alguna a empresas u organizaciones concretas públicas o privadas. Lo dejo en el más oscuro anonimato. Será una confidencia que mantendré con aquellos que me conozcan y leyendo este libro se sientan reflejados como en un espejo. Seguramente sea a ellos a quienes me refiero, pero será un secreto que me llevaré a la tumba, iprometido!

Instrucciones especiales

No hace falta llevar un orden programado en la aplicación de cada una de estas «fórmulas». Tampoco es necesario haber terminado con la implantación de una para empezar con la siguiente, pues es mucho más divertido si se implantan varias al tiempo. Y más divertido aún si se ponen en marcha todas a la vez.

Si le parecen dificultosas de llevar a cabo, no se preocupe. En el momento en que ingrese en el mundo de los *supertops*, una energía especial lo envolverá de forma inmediata y descubrirá en sí mismo una inmensa facilidad para llevar a cabo no solo estas habilidades sino muchas otras. Es la creatividad de la cima.

1. Disperse objetivos



— ¿A dónde vamos?
 —Qué cosas tienes... ¡No lo sé! Pero tú no dejes de correr por si acaso. Siempre que te miren que se te vea agitado, no sea que destaquen por la parsimonia y se fijen en ti.

—Es que yo creo que si buscamos ser más eficaces deberíamos parar un segundo y centrar las ideas.

—¿Que quéee? ¿Parar? Ni se te ocurra. Tú corre, corre. No te relajes ni un segundo. Parar dice. ¡Valiente dislate!

Uno de los hábitos más frecuentes es el de ir con prisa a todas partes y correr como «pollos sin cabeza». Es una expresión dura, que debería ser combatida con rudeza por los defensores de los derechos de los animales, pero bastante gráfica sobre lo que pasa en el interior de los ampulosos edificios de nuestras mega-corporaciones.

Las organizaciones bullen como un hormiguero que se siente atacado. Es emblemático ver a personas con el rostro colorado por la sofoquina de la velocidad. Ese gesto se ha convertido en un símbolo o demostración de «eficacia e importancia». Lo importante que soy que no tengo tiempo para nada. Ni siquiera para saber por qué hago lo que hago y la forma en qué lo hago. Solo sé que tengo «mucho que hacer».

Es maravilloso ver llegar a los ejecutivos a las reuniones con cara de tener que irse a la siguiente. Es tanta la velocidad que lo que está por llegar siempre parece más importante que aquello en lo que estamos y, claro, resulta que se termina por no estar en lo que hay que estar. Así es como nacen los famosos «picaflores».

.....
Nos hemos focalizado tanto en la «acción» que se nos ha olvidado algo tan básico como «centrar la diana» hacia la que se quiere apuntar.
.....

Para «poder sacar el billete, antes es necesario saber hacia dónde se quiere ir. Una reflexión tan sencilla y obvia como la que me hacía mi abuelo resulta ser de enorme valor en nuestros días, en los que no se presta atención a lo evidente.

Si esto es sustancial para un ejecutivo en su actividad profesional, tan estrechamente vinculada al concepto tradicional de negociación, qué podríamos decir cuando nos referimos a un equipo.

La dispersión en equipo es un arma mortífera para su eficacia.

Cada uno, cargado con sus mejores ideas, llega con su mejor voluntad. Cada cual, en el supuesto de que se tenga claro el tema que se va a tratar, se plantea las cosas de un modo y ve tan solo su solución.

Cuando enfrentas a un negociador a la pregunta «¿qué quieres conseguir?» se te suele quedar mirando con «cara de sopas» y los ojos perdidos en el firmamento porque no se lo ha planteado. Cuando uno le hace esta misma pregunta a un equipo, las respuestas, si surgen, son tan dispersas e incluso contradictorias que sus caras reflejan entre terror y risa.

.....
Tan malo es no saber hacia dónde se va como disparar en abanico con un rango de ciento ochenta grados.
.....

¿Se imaginan a un cazador que no se preguntara qué es lo que se propone cazar y se equipara con perdigones para ir a cazar jabalíes? ¿O con munición de caza mayor para disparar a las perdices? Ellos saben muy bien que cuando se encuentran con una bandada que les viene de frente hay que fijar un objetivo, porque de lo contrario el empacho de focos dispersos les garantizará errar el disparo y perder una gran oportunidad.

Es maravilloso observar a equipos de ejecutivos que quedan supuestamente para llevar a cabo una acción y verles llegar al uno con botas de montaña, al otro con caña de pescar, los de allá con bañador y tabla de surf, otro con gorro de capitán de buque, ese con su cámara de fotos y bermudas.

¡Maravilloso!

«¿A dónde vamos?». «¡Ah, no sé! Yo traigo esto por si acaso».

Allí se juntan «don Creique» con «don Penseque», que se unen para llegar al «reino de Nosedónde».

Si quiere adquirir una excelente escavadora para conseguir un fracaso profundo y consistente, dé por supuesto que se sabe lo que quiere. Y si desea que el fracaso sea apocalíptico, piense que todos los que conforman el grupo tienen y comparten ideas y visiones semejantes.

Y si quiere reírse un rato con su interlocutor pregúntele con contundencia: «¿Tú qué quieres?». ¡Verá las muecas de sorpresa que dibuja su rostro!

Pero no se desespere. Nunca es tarde para conocer el destino hacia el que se quiere viajar. ¡Y es bastante útil saberlo!