

VADEMÉCUM

DIRECTIVO SZILÁGYI

Manual indispensable para
toda-persona-que-conduce-a-otra

ALEJANDRO SZILÁGYI

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
INTRODUCCIÓN	15
RAZÓN DE SER	17
¿Y cuál es tu RdS?.....	17
Por qué vs. para qué.....	21
ESTRATEGIA	25
La estrategia en la estrategia.....	25
Improvisación estratégica.....	29
CULTURA	35
ADN corporativo: ¿Lujo o necesidad?.....	35
Cultura corporativa.....	39
Los «no-negociables».....	42
El precio de la arrogancia corporativa.....	46
Lealtad y tolerancia, dos valores relativos.....	50
El éxito es peligroso.....	52
La obediencia es un búmeran.....	57
El humor como factor productivo.....	60
DIRECCIÓN & LIDERAZGO	65
Comité de Dirección: dos errores en los que mejor no incurrir.....	65
La materia blanda es la más dura.....	68
Los términos coaching y «Kutsche» tienen las mismas raíces.....	71
El líder con olor a oveja.....	74

GESTIÓN	79
Tres principios de la gestión alemana.....	79
Puesta en práctica de los principios de gestión alemana	84
Gestión vs. carpintería	87
Embustes directivos	90
PRODUCTIVIDAD	101
El ego, ese extraordinario roedor	101
Ojo con los «cloches»	107
Diagnóstico: «reunionitis».....	111
PERSONAS	115
La selección es vital.....	115
No retenga	121
Motive sin motivar	125
Equilibrio vida-vida	128
ACTITUD & DESTREZAS	133
«Re-silenciémonos»	133
Ver donde otros no ven.....	137
Víctima o aprendiz	141
PROBLEMAS & CREATIVIDAD	147
Solo controlamos la causa	147
Cuál es tu próximo cromosoma.....	150
El poder de las creencias	153
Tú también eres creativo	156
Genialidad del «Y» vs. la tiranía del «O».....	159
Consíguete tu Walter	163
Funda tu propio CEM.....	165
AGRADECIMIENTOS	169

PRÓLOGO

Alejandro Szilágyi es un profesional brillante, valiente, amable y experimentado. Estos calificativos laudatorios le definen adecuadamente, pero podría añadir muchos otros. Nos conocimos en Barcelona (España) en los albores del siglo XXI. Por diversas vías fuimos convocados para asesorar a la Alta Dirección de la Caixa. Recuerdo con gusto las conversaciones que mantuvimos gracias a Carlos Sánchez, por entonces uno de los máximos responsables del departamento de RRHH de esa entidad financiera española.

Cuando hace algunas semanas Carlos volvió a ponernos en contacto mucho me alegré. El cordial convite de Alejandro para que prologase su nuevo libro lo asumí de inmediato. Varios motivos convergían: mi aprecio por él, la intervención de Carlos y también la situación del martirizado país desde el que Alejandro desarrolla su destacable labor de asesoramiento como mentor de alta, dirección y familias. Acopio desde hace años grandes amigos en esa república caribeña, que he visitado en sucesivas ocasiones para impartir conferencias, y conozco las dificultades a las que debe enfrentarse un perito cada amanecer.

El primer capítulo sobre la Razón de Ser-RdS resulta un magnífico pórtico para la obra. Como bien explica Alejandro, cuando una persona pone su foco en su RdS la tarea se torna más efectiva y su ilusión se multiplica.

En mis casi cuarenta años de actividad profesional he tratado –al igual que Alejandro– con cientos de directivos en los cuatro continentes a los que mi oficio de formador y

asesor de alta gerencia me ha llevado y me sigue trasladando. Una aplastante mayoría se esfuerza por alcanzar objetivos a la vez que respeta a sus colaboradores. También, al igual que el autor del libro que estoy prologando, he tenido oportunidades puntuales de tropezar con sujetos con claros sesgos psicopáticos. Aludo a uno de esos gañanes, porque el ejemplo mencionado por Alejandro en su primer capítulo me lo ha hecho presente. Aquel personaje, similar al Ramón W. mencionado por Szilágyi, fue musa para mi estudio *Patologías organizativas*.

Conocí aquel paradigma de lamentable directivo y peor persona durante el periodo que colaboré con una universidad privada madrileña hace casi tres décadas, en paralelo precisamente al trabajo que desarrollé como consejero intelectual de Isidro Fainé.

Mi conspicuo espécimen –itan parecido al citado por Alejandro!– aseguraba, entre gansadas misceláneas, que había inventado Internet, no sin antes aseverar que nada en el entorno de la energía eólica, eléctrica o nuclear en Europa se movía sin su consentimiento. Lo peor es que aquellas falacias no cruzaban velozmente por su trastornada mente, sino que habían echado raíces y llegó a considerarse un Napoleón de la economía de la empresa. Como en la fábula del rey desnudo, solo él y su caterva de catetos se regodeaban en sus chuscas fantasmagorías. Por decirlo en breve, era un tonto solemne.

Por aquellos días, la editorial Ariel me encargó un libro sobre el estado del arte de la dirección estratégica. Propuse a un catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid que colaborara conmigo en la coordinación de la obra. En una reunión con la flor y nata de los próceres de la materia, al enumerar a los potenciales coautores del libro, catedráticos del área, y mencionar el comediante al que me he referido, varios refrendaron al unísono: «Ese no tiene nada que decir».

Certifiqué que todos estaban al cabo de la calle. Solo quienes dependían de aquel cómico impropriamente encumbrado seguían poniendo cara de asombro ante la retahíla de soserías que articulaba. El estupendo libro coral, gracias también a la ausencia de aquel nesciente, apareció, por cierto, en septiembre de 2002.

Durante años pensé que nunca volvería a conocer a un homínido semejante. Sin embargo, la capacidad de asombro puede ser siempre superada. Lo ha logrado Alejandro al hablar de Ramón W., de quien sus colaboradores afirman que el departamento por él dirigido funcionaría mejor si él no estuviera. ¡Cuántos directivos superfluos! ¡Cuántos políticos bufones a ambos lados del charco!

Si bien es cierto que incluso el mejor de los profesionales en alguna ocasión se ve obligado a matizar la verdad, el aprieto se exagera cuando alguien no distingue entre realidad e invención. Vivir de la farsa constituye el arte específico del mediocre y el búnker de los viles.

La doblez no puede mantenerse durante un tiempo prolongado. El engaño funciona en espacios acostados de tiempo y espacio. Se emplea con propósitos espurios y procede del padre de las obcecaciones. Como señaló Emerson, «toda violación de la verdad, no es solamente una especie de suicidio del embustero, sino una puñalada en la salud de la sociedad humana».

No existe en el planeta un fulero tan selecto que sea capaz de tergiversar de manera impoluta. En el fondo, la quimera solo engaña a quien la fórmula. Cuando quien vive de las añagazas asciende en la jerarquía de una organización –¡qué decir cuando de un país se trata!–, los perjuicios se multiplican. La huera candidez de los patrañeros los lleva a considerar que son creídos. ¡No es así salvo en puntuales circunstancias o únicamente por los más romos! Sobre esto

he tratado en dos artículos complementarios en relación al chófer loco.

Quienes siguen coreando ditirambos del zumbón lo hacen por bufo candor o por interés, pues saben que cuando aquel patético histrión se despeñe ellos se derrumbarán al unísono. Así lo he explicado en ocasiones a quienes juzgan incomprensible que un cercano mendaz malsano, valga la redundancia, haya llegado al pináculo de su patria y personas presuntamente inteligentes sigan bailándole el agua.

Quien inició su carrera plagiando se habitúa al fingimiento, porque solo nuevas falacias podrán ocultar la primigenia. El hábito de la simulación –parafraseo a– arranca con un desasosiego y concluye en incapacidad mental, en forma de chifladura.

Quizá no haya nada que envilezca tanto a una criatura humana como la mentira. Es un vicio ruin, abominable, antiestético, propio de siervos, de infames, de miserables... Empeora cuando el indigno bolero mezcla en su plática algún dato verdadero, pues acrecienta la dificultad para desbrozar sus perfidias.

Esto y mucho más es lo que me ha sugerido el provocador primer capítulo del libro de Alejandro.

Por qué es una excelente pregunta para conocer razones, perpetúa el autor, pero si lo que buscamos son resultados, hay que centrarse en el para qué. Bien lo sabe Alejandro, que nos confiesa, siguiendo la senda de las confesiones de san Agustín, verdades que nos ayudan a entenderle: «Financié mis estudios en Nuremberg, Alemania, con una serie de trabajos: pintor de brocha gorda, chófer de medicamentos urgentes, cargador de paquetes en el servicio postal interurbano, mesonero, maestro de Matemáticas e idiomas, dibujante técnico, subgerente de administración en un hotel de 1.000 plazas, afilador de las cuchillas de patines sobre hielo, entre otros. Y aunque me veía obligado a hacerlo para

sobrevivir (no tuve beca y mi familia pasaba por una situación financiera precaria), siempre vi el trabajo como parte de mi vida y por tanto como un ingrediente valioso para mi crecimiento personal y profesional. Como simple empleado siempre me pregunté: ‘Si esta empresa fuese mía, ¿qué cambios haría para que la empresa fuese más productiva y más rentable?’. Fueron tiempos de enormes aprendizajes, conociendo múltiples empresas por dentro. Pequeñas, medianas y multinacionales, públicas y privadas. Posiblemente a estas experiencias es a las que les debo, entre otros, el que con 27 años ya me nombrasen CEO de una organización alemana, capítulo Venezuela. Contaba –concluye– con un vasto kilometraje».

Solo con experiencias parecidas puede llegarse a ser consultor-mentor de Alta Dirección para socios y dueños de empresa, acumular treinta y cinco años de consultoría independiente, haber creado nueve metodologías, diseñado más de veinte programas de formación gerencial y de liderazgo, haber escrito cinco libros y haber contado con clientes de primer orden mundial

El texto que estoy prologando está concebido como un vademécum de consulta especialmente para «toda-persona-que-conduce-a-otra». No se trata de un recetario, ni de un libro teórico, sino un manual de consulta que proporciona discernimiento y sabiduría sobre tópicos gerenciales. Son páginas para ponernos a pensar con un enfoque estratégico-práctico para que cada uno lo aplique dependiendo de sus circunstancias específicas.

El objetivo del autor no es compartir teorías bien sonantes. Desea poner a pensar al lector para que saque conclusiones y, a través de ellas, llegue a mejores decisiones para incrementar sus resultados. Representa sabiduría práctica acumulada a lo largo de décadas acerca de temas estratégicos y sobre el comportamiento humano.

Se multiplican los consejos eminentemente prácticos. Entre los ejercicios a nivel estratégico sugiere hacer un listado de posibles preguntas, tales como:

- ¿Qué leyes nuevas van a inventar?
- ¿Qué leyes es imposible que inventen, pero que de todas formas las van a inventar?
- ¿Cómo las van a disfrazar? ¿cómo nos las venden?
- ¿Cuál es la intención real detrás de ellas?
- ¿En qué nos pueden afectar si se ejecutan al pie de la letra?
- ¿Qué posibles arbitrariedades se vuelven legales?
- ¿A quién le interesaría dañarnos para así ganar puntos con el que realmente ostenta el poder?

De rabiosa actualidad son las aportaciones de Alejandro sobre la cultura empresarial, ese «cúmulo de costumbres, actitudes y comportamientos en que se manifiesta un colectivo, en este caso los integrantes de una organización».

La cultura corporativa, como bien detalla, se refleja en todo: desde la imagen corporativa, la limpieza, los baños, el tono de los emails, hasta el trato con proveedores. Parte de la cultura es cómo nos saludamos, cómo abordamos las ideas, cómo nos tratamos, si dirigimos a través del miedo, si domina la jerarquía, si devolvemos llamadas, si buscamos soluciones, cómo abordamos el día a día.

De gran finura es su aproximación a la Arrogancia Corporativa, (AC), esa sobredosis de autoestima de algunas organizaciones y sus integrantes que los hace sentirse superiores, basadas –io no!– en su éxito, tamaño o marca.

Los más propensos a contraer AC son las empresas grandes, conocidas y globalizadas. Si, además, la empresa es número uno en su sector, la sobredosis se potencia. La AC

es peligrosa, sobre todo si no se es consciente de ella. Tiene efectos que pueden mermar sustancialmente la rentabilidad y hasta destruir la institución.

Un líder, asevera Alejandro, debe incorporar la humildad. La balanza de las decisiones no se debe inclinar por el peso jerárquico, sino por los argumentos en pro de la productividad y rentabilidad de la empresa y de su equipo humano.

Entre las manifestaciones de esa virtud se cuenta la cercanía emocional. «Me intereso por ti, te escucho, te entiendo y soy capaz de sentir lo que sientes», abrevia el autor. «Frente a esto, el ego, ‘yo’ en latín, es un falso-yo. Es el cascarón que le montamos a nuestra verdadera identidad para vendernos mejor. Es cómo deseamos ser vistos. El ego suele crecer y manifestarse para compensar el déficit de autoestima, así como tapar los miedos a los que no deseamos enfrentarnos. El ego es un mecanismo de protección para los que no han descubierto su verdadera esencia».

Frente al ego, una buena terapia es la escucha atenta:

- ¿Qué me dice el cliente acerca de su problema?
- ¿Cuál es el problema real?
- ¿Cuál es su raíz? ¿A qué se debe el problema?
- ¿Estoy viendo el efecto o también veo la causa?
- ¿Por qué me llaman a mí, si ellos conocen mejor su empresa que yo?
- ¿Qué puedo ver que ellos no ven?
- ¿Será que hay cosas que ellos no quieren ver?
- ¿Será que están demasiado involucrados emocionalmente?

Por eso Alejandro recomienda fundar el propio CEM, un Círculo de Enriquecimiento Mutuo.

No desvelo más joyas de estas páginas que con sumo agrado he introducido, tanto por sus contenidos de fondo como por su planteamiento formal. Gracias, Alejandro por la invitación para prologar tu atractivísimo texto, que sin duda, ayudará a innumerables personas, tanto en Venezuela como en otros países.

Javier Fernández Aguado
Socio Director de MindValue
Único español que ha recibido
el premio Peter Drucker a la Innovación en Management.
Doctor en Economía y doctor en Filosofía
con 60 libros publicados

RAZÓN DE SER



¿Y CUÁL ES TU Rds?

Don Ramón W. ocupa una oficina en el ático del edificio corporativo. Como director y vicepresidente tiene derecho a chófer y dos asistentes.

La bien elaborada descripción del cargo del director Ramón W. incluye asignación de presupuesto (gastos de representación incluidos), participación en 7 comités y, de promedio, 12 reuniones semanales. Le reportan directamente 9 gerentes y tiene además funciones regionales. El director Ramón W. es una persona importante en la empresa y la gente así lo trata. Hasta aquí todo parece normal. *Business as usual*. Síntomas y hechos de una empresa exitosa.

Sin embargo, al hacer una encuesta interna y preguntar «¿qué pasaría en la empresa si el director Ramón W. no existiera?», la respuesta unánime que recibimos fue: «La empresa funcionaría mucho mejor».

Este no es un caso aislado.

Conclusión: el director Ramón W. tiene todo lo que en la alta gestión estamos acostumbrados a tener, pero lo que no tiene es RdS¹ (razón de ser).

Pregúntese usted mismo, «¿qué pasaría en mi empresa si yo (o mi puesto) no existiera?». Si la respuesta es «nada», o que «el departamento funcionaría hasta mucho mejor», usted está en peligro porque no tiene RdS. Empiece a preocuparse seriamente.

La RdS no es la descripción de lo que tenemos que hacer, tampoco los objetivos a lograr. La RdS es la esencia de nuestra existencia, es el para-qué existimos. Sin una RdS clara, los procesos y objetivos mejor definidos pueden carecer de sentido.

¿De qué sirve un proceso certificado por ISO que se ejecuta a la perfección pero que es perfectamente inútil para la rentabilidad? Es decir, que no tiene RdS.

Los elementos clásicos de una empresa, visión, misión, valores, organigrama, procesos, productos y servicios, pueden estar perfectamente definidos, pero solo tendrán validez si aportan a la RdS de la empresa en un entorno competitivo.

.....

**El para-qué (RdS) es determinante para
el qué (productos y servicios)
y el cómo (procesos).**

.....

¹ RdS es una metodología de gestión integral empresarial desarrollada por Alejandro Szilágyi. Por qué vs. para qué.

En un mundo cada vez más cambiante y complejo es imperativo enfocarnos en nuestra RdS pues de ahí deriva el resto.

**La RdS es la esencia de nuestra existencia.
No es una descripción de lo que hacemos,
sino del para qué.**

Pregúntese:

- ¿Su empresa tiene clara su RdS?
- ¿Cada área tiene clara su RdS?
- ¿Cada empleado tiene clara su RdS?
- ¿Sus proveedores tienen clara la RdS de su empresa para alinearse con ella?

Cuando una empresa trabaja la RdS de cada área y cada persona, empieza a vibrar al unísono, el foco aumenta y la dispersión se reduce. Se incrementan la consciencia, el sentido y la autorresponsabilidad.

**Cuando trabajas desde lo que tienes que hacer
trabajas desde la obligación.
Cuando te enfocas en tu RdS
trabajas desde tu contribución.**

Dos ejemplos sencillos: si sirvo café, mi trabajo (el qué) es servir café, mientras que mi RdS es vincular emocionalmente a los visitantes con la empresa. El café es netamente instrumental. Lo importante (el foco) es la vinculación emocional positiva. De eso dependerá el cómo sirva el café.

Y recuerda: todo lo que la mente enfoca gana en importancia. ¿Quieres enfocarte en la justificación o quieres enfocarte en el sentido?

En el ámbito laboral pregúntale a alguien: ¿por qué lo haces así? Y no tardará en darte las mejores explicaciones posibles. Con ello justificará su actitud, pero poco aportará a la solución, y menos a la evolución. Solo el para qué lo hará.

**La pregunta ¿por qué?
evoca pasado, explicación y justificación.**

**La pregunta ¿para qué?
nos conecta con el sentido.**

Haz la prueba, pregúntale a la misma persona, ¿para qué lo haces así?, y apuesto a que la respuesta tardará más tiempo en salir de su cerebro y no será tan contundente. La pregunta ¿para qué? todavía no forma parte de nuestro pensamiento cotidiano.

¿Por qué? es una excelente pregunta para conocer razones, pero si lo que buscamos son resultados usa ¿para qué?

«¿Para qué quieres volverte a casar?».

«¿Para qué tengo que hacer esto si el trabajo se puede simplificar?».

Recientemente hicimos una revisión de procesos en una compañía aseguradora, en la que una póliza tardaba 22 días en ser emitida.

Después de un minucioso registro de cada uno de los pasos, nuestros expertos empezaron a preguntar: «¿Y esto, por qué lo hacéis así?...». «Es que siempre lo hemos hecho así». «Y esto, ¿por qué lo seguís haciendo así?...». Así nos lo enseñó el jefe...».