

# Cuando el director hace trampas jugando al solitario



**GABRIEL GINEBRA.**

**Director de Transformación Organizativa en Arise, Culture and People.**

Equivocarse es humano, pero aún lo es más tratar de endosarle la culpa a otro. Esta es la raíz principal de las dificultades de la dirección general para afrontar el proceso de regeneración que la empresa necesita.



**A RAÍZ DEL PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE UNIPOST, ÚLTIMAMENTE HEMOS OÍDO HABLAR DE CRISIS DEL CORREO TRADICIONAL.** Sin embargo, MRW sigue creciendo. ¿Qué puede haber pasado, pues, para que un proyecto de más de 4.000 trabajadores haya naufragado en sólo tres años? ¿Cómo es que las cosas se descubren cuando ya son inevitables?

Hay un momento en que, dentro del cerebro del hombre extraordinario —aquel que es capaz de impulsar un gran proyecto empresarial— aparece la *Hybris*—como la denominan los griegos—, una especie de diablillos que te hacen creer que vales más de lo que realmente

vales, y te hacen sentir invencible. Así, estiras más el brazo que la manga, planteando un crecimiento o una diversificación imprudente, te rodeas de profesionales halagadores y estiras el cuello para salir guapo en la foto con un ambicioso plan de visibilidad.

Antes de que sea demasiado tarde, hay que darle un giro radical a este estilo de liderazgo.

La mayoría de los discursos corporativos de organizaciones excelentes transpiran orgullo excesivo. No reconocen errores ni dudas. Nos creemos especiales, aunque nadie sepa por qué lo somos. En cambio, deberíamos reconocer que existe un cierto punto de contradicción

entre los diferentes objetivos que perseguimos, que quedan cosas a medio hacer y otras que no podemos hacer o que no sabemos hacer todavía.

La *Hybris* produce el efecto inverso de la delegación. En vez de dejar en manos ajenas todas las tareas posibles, porque a medio plazo las harán mejor, los directores las acaparan, porque ahora ellos las hacen mejor. En lugar de hacer esto, los jefes deberían redescubrir su rol como Inspiradores, Desarrolladores y Facilitadores de la labor de los demás. Empezar el camino del Líder Servidor (Greenleaf, 1998) en vez del rol de líder controlador y buscador de las cosquillas.

**Hay que iniciar un proceso de transformación cultural sincero, basado en la humildad y la transparencia, y con un compromiso real de la dirección general. Querer cambiar, “pero sin mover demasiadas cosas” (sin salir de la zona de confort), no funciona. A menudo nos hacemos trampas jugando al solitario.**

