

Manuel Jesús Romero Gámez

El fracaso de un liderazgo torpe

Criterios de ligerazgo



© Editorial Independiente

© Manuel Jesús Romero Gámez

Primera edición: marzo, 2020

Cubiertas: Juan Carlos Martínez y Mar Creativos ©
www.marcreativos.com

Corrección y refinamiento final del texto: Pedro J. Plaza González

Editorial Independiente
Ediciones Literarias Independientes, S.L.
www.editorialindependiente.com

ISBN: 978-84-947841-4-9

Depósito legal: MA 493-2020

P.V.P: 16,00 €

Impreso por: Publicep IdPrint

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total y/o parcial de este libro por cualquier medio sin la previa autorización por escrito de los propietarios del *copyright*.

Prefacio

*El comienzo en lo que desconoces,
el camino que recorres,
el aprendizaje que se adquiere.
Más de veinticinco años viendo,
oyendo y haciendo las mismas cosas.*

Cuando empecé a trabajar en la distribución tenía apenas veintiún años recién cumplidos. Acababa de realizar el Servicio Militar y, como cualquier joven en aquellos momentos, no sabía qué iba a hacer, ni dónde o cómo implantar mi proyecto de vida. Me diplomé, así, en Farmacia, y conseguí un puesto de trabajo en una farmacia de Málaga. Como si fuera ayer, recuerdo el día en que me entrevisté con el dueño de esta. Una de las primeras cosas que le dije fue: «No me importaría trabajar sin cobrar durante los primeros meses». Se ve que esto le gustó, pues en seguida vi una mueca de asombro en su expresión antes de que se le dibujase una amplia sonrisa. Quién sabe, tal vez fue aquel mi primer contacto, mi primer encuentro, con el mundo empresarial, aun sin entender cómo funcionaba exactamente.

Hasta el momento en que tuve que marcharme a realizar el mencionado Servicio Militar, ayudaba a mis padres en las labores de la tierra, ya que poseían unos viñedos en el pueblo de Almáchar, en la Axarquía malagueña. Trabajábamos casi de forma ininterrumpida desde las nueve de la mañana hasta las seis de la tarde aproximadamente y, a medida que las jornadas se alargaban con el aumento de las horas de sol, el trabajo

también se prolongaba hasta que el astro rey desaparecía en el horizonte. Quiero decir, con esto, que siempre he estado acostumbrado al trabajo duro y no podía suponer yo lo útil que me iba a resultar esta experiencia en los años venideros, cuando entrase a ser parte de la primera empresa en el sector de la distribución por la que estaría contratado: PRYCA.

Volviendo a los tiempos en los que estaba cumpliendo todavía con la patria, como había estudiado Farmacia, me destinaron a realizar mis servicios en la enfermería de la Base Naval de Puntales, Cádiz. Quiso la casualidad, cosas del destino, que mi compañero en la enfermería fuera originario de Barcelona, que tuviera una hermana de la que, antes de finalizar la mili, ya estaba enamorado y que, hoy por hoy, es mi esposa.

Cuando me licencié, el que pronto se convertiría en mi cuñado había comenzado a trabajar en una de las grandes superficies de PRYCA, en concreto en la que estaba situada en Cabrera de Mar, Mataró. Tal y como he comentado, eran días de difícil acomodo laboral, por ello decidí hacer las maletas y colocarme como frutero en un centro comercial. Reconozco que mi cuerpo estaba preparado para afrontar las exigencias que la empresa demandaba, pero, en aquellos inicios, mi preparación física estaba muy por encima de mi condición mental, puesto que no sabía realmente si estaba preparado para vivir alejado de mis padres.

Al cabo de dos años trabajando once horas diarias, me propusieron ascender a jefe de sección de la frutería; un año después, me comunicaron que pasaría a ser jefe de sección de la pescadería. A los cinco años, lideré un proyecto a nivel nacional para buscar y trabajar con la mejor piscifactoría de truchas del país; dos años después, me propusieron marchar a México como formador nacional de productos frescos.

Tras doce años en PRYCA, empecé a trabajar como jefe de área en otra empresa del sector de la distribución, Eroski. También realicé algunas labores de gerencia aunque, por mo-

tivos personales, no me quedé en el puesto, y tan solo lo ejercí durante nueve meses.

He querido hacer un breve recorrido por mi peregrinaje en el mundo de la distribución hasta la actualidad y, si bien sé que me han quedado muchas cosas en el tintero, no quería dejar de escribir esta introducción sin referirme a los aprendizajes que he obtenido tanto de personas que sabían de esta profesión como de las falacias que he tenido que soportar, también, de otros que, más que *liderar*, parecieran ejercer de «jefe» de macarras de barrio y formadores de filas en patios de colegios. De vivencias y, cómo no, de errores cometidos, quizá los mejores maestros.

He trabajado con directores que, de circunspectos y desabridos, parecían no tener nada que enseñar y, curiosamente, en el fondo de todos sus actos siempre se ocultaba el entendimiento de una buena razón laboral y hasta humana. He trabajado, asimismo, con personas que me han hecho retirar de la tienda tomates maduros por confundirlos con caquis Sharoni, que no son, por cierto, una variedad, sino una marca. En definitiva, he trabajado con muchos individuos, y de cada uno de ellos he aprendido algo, *aunque sea el no aprendizaje por el entendimiento de unas funciones ejercidas por quien no sabe mirar más que para el que le puso en el puesto.*

He intentado que lo que perdure sea lo mejor de cada uno. Esa ha sido, para mí, una grata labor, la de ir cribando, escogiendo, y quedándome con lo que he creído que más y mejor iba a aportar a esta (ya) extensa carrera laboral. Son tantos años a la espalda que no quiero ni acordarme ahora del número exacto.

El mundo de la distribución resulta apasionante, si sabes adaptarte a él, dado que no es fácil liderar y no es nada complicado toparte con líderes francamente pésimos. Es bonito si te gusta, acaso, trabajar con grupos de personas, moti-

varlos, capitanearlos y hacer de ellos buenos profesionales. No obstante, lo que, sobre todo, cualquier jefe debería saber es que para conseguir hacerlos buenos en sus respectivos trabajos es imprescindible enriquecer su capacidad de entender el comportamiento entre iguales, es decir, su empatía, para lo cual es primordial que el propio líder sepa empatizar, con objeto de permanecer en pie frente a cualquier circunstancia de la vida y, cómo no, en cualquier puesto de trabajo.

El mundo de la distribución ha cambiado mucho, sí, pero, en el fondo, sigue siendo como aquella primera novia que te sorprende y vuelve a aparecer en tu vida de forma cíclica; en realidad, no ha cambiado tanto. Se han sumado mejoras tecnológicas, ha evolucionado el mobiliario, ha cambiado la fotografía; sin embargo, las personas no hemos cambiado. En todo caso, nos hacen que cambiemos, y eso continúa siendo parte del problema. Debemos tener claro que no hay atajos para lograr el comportamiento ideal, para la actuación impecable, para la atención adecuada, para la mejor rentabilidad... Únicamente hay actos correctos e incorrectos y personas capaces o incapaces de llevarlos a cabo.

Todas las mañanas me recuerdo a mí mismo: «Ninguna cosa que yo vaya a decir hoy va a enseñarme nada. Por lo tanto, si quiero aprender algo, tengo que escuchar».

Larry King

Cada día se trabaja haciendo las cosas de maneras distintas, ofreciendo nuevos argumentos, aportando órdenes que suben y bajan, creyendo que esa es la solución para vender más, para tener más éxito, para ser los mejores, los primeros; pero la verdad es que muy pocas veces se hace hincapié en el verdadero núcleo del problema de las incompetencias de una empresa, en

su incapacidad para guiar a buen puerto su gestión empresarial. Nunca miramos hacia donde más deberíamos mirar, que es la «efectividad humana» y su «sensibilidad», y sí lo hacemos, con demasiada ligereza, a las «expectativas del negocio» al movilizar constantemente el autocontrol de las faltas y los errores que continuamente maquillamos internamente para creernos de veras lo buenos que somos. Y, aunque sepamos que nos estamos engañando, lo cierto es que tampoco queremos que nos lo digan. Es como evitar mirarte en el espejo para ignorar lo que no deseas ver, a pesar de que, por mucho que lo ocultes, siga estando ahí, es real. Muchas empresas emplean este mismo truco engañoso.

Pongamos un ejemplo claro. El encargado regional de personas, quien se encarga de las gestiones oportunas de la empresa en una zona determinada, pide que todas las semanas le pasen un cuadro con los datos relativos a las colas que se forman en las cajas a la hora de pagar. Tanto el director del centro como el regional de personas saben, perfectamente, que con el número de empleados existente, en el informe donde se expresa, por horas, el total de pasos de clientes por caja va a ser un número elevado, muy por encima de lo que debiera. Por eso, y sabiendo que es un informe similar al de los compañeros y compañeras de otros centros, ¿qué se hace? Maquillar los datos y aparentar que no sucede nada, que la línea de cajas está bien cubierta y que apenas se forman colas que obliguen a los clientes a esperar. Estos datos, después de llegar al regional, se envían a los superiores mediante un correo electrónico, que será respondido con la «enhorabuena por la excelente gestión realizada» de rigor, cuando, en realidad, se han sufrido, a buen seguro, colas con más de cinco carros que han tenido que esperar más de diez minutos en varios momentos del día.

¿Sucedo algo? No, en absoluto. El informe dice que todo marcha bien y, si bien el director sabe cabalmente que no es verdad y el regional de turno también, así no hay que descalabrar-

se buscando una manera de reconducir la situación. Llegado el caso, incluso se puede escurrir el bulto, pasándole la pelota al director, que es el responsable último de la gestión y *para eso se le paga*. Esta es la frase más vacía de argumentos y que con mayor frecuencia (desgraciadamente) se escucha en el sector de la distribución. Pero claro, si el encargado regional enviase el cuadro real, con los datos reales, mientras sus compañeros enmascaran los suyos, recibiría una bronca monumental por no estar haciendo bien las cosas. El auto-convencimiento de no tener problemas, aunque se tengan, es la peor manera de tratar este asunto, porque muchos de estos problemas, en mi opinión, podrían resolverse. ¿Cómo? Sentándose a dialogar más para alcanzar, juntos, conclusiones veraces, nuevas vías.

Hay que partir desde un punto de partida inequívoco: somos imperfectos. Una vez aceptemos esto, podremos comprender nuestras carencias y no engañarnos con metas diarias de datos falseados en el fondo de una carpeta de ordenador para que los demás nos aplaudan con manos sucias que rezuman ignorancia y autocomplacencia. Queda mucho camino por recorrer, y aún más por aprender, si queremos llegar a despuntar en este mundo apasionante. Somos muy malos gestionando y dirigiendo grupos de personas, y lo somos porque seguimos mirando con escasa dedicación la inexperiencia y los escasos conocimientos de nuestros trabajadores. «Aporta lo que quieras, que eso es bueno para que la empresa sea autogestionable, pero siempre acorde con mis opiniones, por supuesto».

Nos falta humildad y nos sobra mesura en la gestión de las emociones en el momento de liderar equipos. No hay recursos con los que afrontar una mala decisión ni atajos que te lleven a conseguir el mayor éxito posible con una decisión acertada. Lo que realmente importa es el empeño de intentar ser los mejores y seguir trabajando día a día, sabiendo que solo somos personas que están ahí, esperando ser escuchadas para continuar con su labor; levantar murallas y allanar montañas

junto a un líder que debe serlo, y que deje entonces de comportarse como el reyzeuelo de una historia en la que baila solo en la pista, aguardando los vítores y el éxito.

El liderazgo es el arte de conseguir que otra persona haga algo que quiere hacer porque quiere hacerlo.

Dwight Eisenhower

Voy a remitirme ahora, de nuevo, a una experiencia personal. Un día del mes de diciembre del año 2014, vino a nuestra tienda nuestro director regional de explotación, quien controla si la explotación de la zona está siendo adecuada o no, para visitar, como casi cada año, la puesta a punto de nuestra campaña de Navidad. Quería comprobar cuáles habían sido nuestras apuestas comerciales para aquel año en cuanto a la teatralización en los montajes, diseños de los escenarios de productos navideños y demás eventos que siempre, para estas fechas, tenemos a bien presentar ante nuestros clientes. Voy a relatar cómo fue la visita, y cómo entiendo yo, desde mi humilde opinión, que debería haber sido, y no desde el dictamen de la sabiduría encerrada en una atalaya, sino desde el campo de batalla de mis más de veinticinco años embarrándome las botas junto a personas que sabían mucho de esta materia, con directores nacionales como J. M. R.; regionales como M. P. N.; directores de tienda, tanto en España como en México, como V. T. N. y J. N. N.

Cuando el director regional nos va a visitar en unas fechas concretas como estas, ya sabemos (como mínimo con dos semanas de antelación) qué día será. No es difícil imaginar cómo estaban de engalanados los murales, cabeceras, vitrinas y demás expositores que albergaban los productos. Si, por alguna razón, cualquier cosa no estuviera como debiese, ya nos encargaríamos nosotros, los trabajadores de la tienda, de tener una

justificación lo suficientemente convincente como para que no nos pudiera pillar en un renuncio, pues para eso conocíamos la fecha de su llegada a nuestro hipermercado.

El director regional entró a la tienda, saludó al director del centro y, acto seguido, cogió un libro que contenía los montajes definidos para la oferta navideña y, cómo no, se pasó cuatro horas en la tienda, revisando si, por casualidad, el bote de salsa boloñesa, en vez de ir a la izquierda de la tercera balda, se había colocado a la derecha de la segunda. Cuatro horas, recalco, de un regional de explotación para revisar una implantación, cuya visita nosotros ya conocíamos con dos semanas de antelación. Y yo me pregunto: ¿es este un trabajo acorde con esta categoría? ¿Es esta la forma de liderazgo que hace que una empresa funcione? ¿Esa visita era una demanda de la presidencia o una ocurrencia de la persona que ocupaba el puesto? Y sigo: ¿no habría sido mejor que la visita empezara por sentarse con el director del centro, empleando esas cuatro horas en rellenar una hoja con las necesidades que pudiesen existir en la tienda con objeto de ayudarlo a vender más? ¿No sería mejor que el líder, en lugar de fiscalizar el trabajo de una manera caligráfica, se centrara en proponer mejoras, sacadas de su supuesta competencia como regional de explotación, un cargo relevante? Sin duda alguna, la dirección no es la única culpable en este modo de liderar. No me considero mejor que este director regional por cuestionar su proceder, sencillamente creo que, a menudo, alguien nos empuja, eligiéndonos, colocándonos en lugares que no nos corresponden. Esta decisión a veces puede hacernos pequeños, si las adversidades nos envuelven en momentos históricos en la vida del negocio. *No se es mejor jefe por hablar embaucando a los trabajadores mediante el léxico, o atropellando las frases dirigidas a un subordinado; se es mejor cuando te entienden sin tener que repetir lo que acabas de decir.* Por desgracia, sigue habiendo demasiados directivos así que atacan la buena salud de la empresa.

Hablaba antes de la humildad en el liderazgo, y quiero volver sobre ello. Uno de los problemas mayores es cómo transforma el sillón de mando a quien se sienta en él, perdiendo cualquier perspectiva en cuestión de meses. Parece que junto al sillón viene un complejo de soberano, sin que seamos capaces de observar que nuestro reino es tan fugaz como el puesto que ocupamos. «Eres mientras estás» me decía, en multitud de ocasiones, un jefe que tuve en Barcelona. En tanto que a alguien le convenga que estés en el lugar que ocupas, seguirás disfrutando de agasajos, piruetas y presencias fingidas. En el momento en el que dejes de estar y de ejercer el puesto que ostentas (del que otros consiguen, no hay que olvidarlo, beneficios), entonces ya no serás más que una refracción de aquello que un día fuiste.

Recuerdo otra ocasión en la que fuimos a almorzar con el director del centro, A. R. R, el regional de personas, C. L. L., y yo. Por aquel entonces, me habían ofrecido quedarme con la gerencia de aquel centro por la marcha del anterior gerente a otro centro de la región. Debo confesar que no me habían hablado mal del regional de personas, aunque estas opiniones eran de una época en la que este había sido gerente de una tienda en la zona de Levante. Por el contrario, sí me habían llegado opiniones muy diferentes desde que ostentase su nuevo cargo. De todas formas, no soy muy dado a realizar juicios de valor sobre personas que apenas conozco, y este era uno de esos casos.

Marchamos a comer al Restaurante Lozano. Llegaríamos a eso de las dos y media de la tarde, aproximadamente. Menciono el restaurante no porque tenga una importancia capital, sino porque era un lugar que normalmente siempre estaba en la agenda de los elegidos cuando cualquier persona de la dirección visitaba nuestra tienda. Aquel día tuvimos mala suerte, o no (quién puede decirlo), y, al tiempo que llegábamos nosotros, se apeaba de un autobús un grupo de personas de la

tercera edad que debía de estar realizando un viaje organizado por el IMSERSO. Pudimos acceder a una mesa con cierta normalidad; sin embargo, a la hora del servicio, tuvimos que esperar más de lo habitual. A partir de entonces, aquel restaurante, que con relativa asiduidad era destino de encuentro con los directivos visitantes, pasó a ser, para nuestro regional de personas, lugar *non grato*. «Recordadme que no vuelva más a este sitio», fueron sus palabras, mientras se recostaba en el asiento con aires de grandeza.

El puesto no hace a nadie más grande o más pequeño, ni siquiera más sabio. El camino que hay que transitar es una senda sinuosa que sufre transformaciones constantes para las que no estarás preparado, sobre todo si lo único que te preocupa es aparentar ser lo que no eres, tratando de esconder lo que, de una manera o de otra, acabarás siendo.

Cuando regresamos a la tienda, a la par que recorríamos el pasillo del centro comercial (ni tan siquiera tuvo a bien esperar a llegar a la oficina), me preguntó que cuál era el motivo para no querer aceptar el puesto de gerente del hipermercado de Antequera. Se le notaba molesto, disconforme con mi decisión. Sin querer, volvió a errar. En su estrecha mente, el cargo implicaba situación de ventaja, estar en el lugar que te correspondía, y no una posición ventajosa para hacer los ajustes necesarios. Desde mi punto de vista, era como abanicar el aire que corría en mi contra.

La historia nos recuerda que los soberbios y arrogantes surgen durante momentos de grandes crisis económicas.

Robert Kiyosaki

Nota

El libro en su formato de papel consta de 196 páginas.

A continuación podrán observar las diferentes secciones del ensayo en el índice original de la obra.

Índice

Prefacio.....	7
PRIMERA PARTE: LA EMPRESA COMO FAMILIA.....	19
Capítulo 1 - ¡Qué buenos somos! (El autoconvencimiento).....	21
Capítulo 2 - Vender imagen. Tenemos que explicar que somos una empresa de distribución.....	41
Capítulo 3 - Mejor favorecer los intereses de tu zona. La primacía de lo nuestro.....	59
Capítulo 4 - La presidencia: «Don Corleone».....	71
SEGUNDA PARTE: EL LIDERAZGO.....	81
Capítulo 5 - Un liderazgo mal explicado, entendido y erróneamente ejecutado.....	83
Capítulo 6 - El error de la silla fija.....	91
Capítulo 7 - El argumento que se cae, el proyecto que dura un mes, el programa que no sirve, el autoconvencimiento de que tienes que ser lo que no eres.....	97
Capítulo 8 - La arrogancia en la sala, la humildad en la cocina.....	111
TERCERA PARTE: LA SEDUCCIÓN DEL LENGUAJE.....	123
Capítulo 9 - Háblame, dime todo lo que piensas, pero cuidado con lo que dices.....	125
Capítulo 10 - Se transmite más con pocas palabras que con un ejército de letras.....	133

Capítulo 11 - El engaño para demostrar y el autoengaño para convencerme.....	139
Capítulo 12 - El vagón de la emocionalidad, el tren de la sabiduría: las vías por las que se pretende que se haga lo que dice la empresa.....	147
CUARTA PARTE: LAS PERSONAS.....	155
Capítulo 13 - El valor más brillante.....	157
Capítulo 14 - La dimensión ética en el trabajo.....	165
Capítulo 15 - La plasticidad y la belleza en las intenciones.....	173
Capítulo 16 - La idea más productiva en el trabajo: la puerta más grande hacia el éxito.....	179