

**Javier Fernández Aguado**Socio director de MindValue [opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

## El directivo mentiroso

El directivo saltimbanqui emplea el engaño para mantenerse en su ridículo pedestal y fuerza a sus no protegidos a realizar trabajos no remunerados.

**“En esta industria todos** los empleados superan las horas de dedicación prevista y nadie se queja. Usted debería hacer lo mismo...por su propio bien.” Así se dirigía, con patente falsedad, un directivo saltimbanqui a un subordinado con el malhadado deseo de que cumpliera “gratuitamente” más horas de las acordadas en contrato. Obviando las implicaciones jurídico-laborales de la cuestión, y también las amenazas, me detendré en otro aspecto: la mentira. El directivo saltimbanqui emplea habitualmente el engaño para mantenerse en su ridículo pedestal, y para “forzar” a sus no protegidos a realizar trabajos no remunerados o que sencillamente no les competen.

La gravedad de la falsedad es relevante. Entre otros, por los siguientes motivos:

1. Al descubrirse la quimera (tiene patas cortas la ficción), todo lo que el directivo asegure en posteriores comparecencias será situado bajo el foco de la sospecha. Se cuestionarán los implicados: ¿Cuál será su nueva patraña?
2. Se quiebra la confianza, uno de los aspectos esenciales dentro de cualquier relación mercantil (y también humana en general). Cuando no se puede andar *cum-fiducia*, se reducen las causas para el esfuerzo.
3. Se incita a emplear el mismo instrumento en defensa de los propios intereses, que han sido conculcados. El subordinado sentirá la fuerte tentación

### La alta dirección no debería permitir que los mandos medios utilizaran la mentira

de acudir también a fantasías para no cumplir con su deber.

4. El personaje que la emplea se condena a sí mismo a la situación de fullero: los actos de embaucar se le vuelven hábito. Con el tiempo el morbo se desarrolla y llega a la triste situación de no diferenciar la verdad de la mentira (por eso se ha dicho que el engañador precisa de muy buena memoria, pues acaba por no saber qué historieta ha ingeniado para cada uno).

Toda violación de la verdad es una especie de asesinato de la verdad, un grave atentado contra la salud de la sociedad. La mentira es, por decirlo de un plumazo, la artimaña del mediocre que trata de esconder su ignorancia o su incapacidad detrás de un bosque de invenciones. Aunque, cuando más, únicamente se engaña quien la emplea, porque los demás pronto o tarde descubren el fingimiento. Con palabras de Víctor Hugo: “Mentir es el mal absoluto. No es posible mentir poco. El que miente, miente toda la mentira. Mentir es la misma cara del demonio. Satanás tiene dos nombres: se llama Satanás y se llama Mentira”.

Expulsar de la organización al mentiroso sanea el ambiente. Un ejemplo real: ¿Qué se puede esperar en cierta empresa en la que uno de los directi-

vos proclama a los cuatro vientos que él inventó Internet? En un lugar normal, se llamaría al psiquiatra; en ésta se le encumbra... ¡Y luego quieren personal motivado!

Se exige una recuperación de la verdad en las relaciones mercantiles. Un medio eficaz sería que la alta dirección no consintiese que los mandos intermedios la empleasen. Cuando lo permiten, ellos mismos se hacen culpables de aquellos dislates, y también del proceso desmotivador que causa entre “la tropa” el tener que obedecer a un enfermo de *mentirositis*. También, porque no es un mal que llegue habitualmente sólo, sino que viene acompañado por otros.

Bien podría recordárseles a esos ejecutivos viles aquellos versos de Ruiz de Alarcón: “Todos los vicios al fin, / o dan gusto, o dan provecho; / mas de mentir ¿qué se saca, / sino infamia y menosprecio...?”.



Una de las mayores grandezas de un buen directivo es su capacidad de ver la realidad tal cual es, superando la triste patología de permitir que los prejuicios se interpongan entre la realidad y sus decisiones. La meta no es fácil porque, sobre todo en organizaciones con una cultura muy arraigada, el gran riesgo es juzgar todo y a todos a través del cristal de los intereses exclusivos de la organización.

La mentira es la artimaña de la imaginación para intentar simular que importa más la institución que las personas. Los directivos que caen en las redes de ese comportamiento suelen despertar cuando ellos mismos padecen las consecuencias de ese modo de obrar. Es decir, cuando son despedidos o preteridos con el empleo de nuevas invenciones, semejantes a las que ellos usaron para maltratar a quienes de ellos dependían. Defender a las personas por encima -si es preciso- de las organizaciones es una garantía de tener amigos cuando aquellas “abandonan” a sus súbditos.

## EL OJO CRÍTICO

**Plácido Fajardo Lupiáñez**Director general de recursos humanos de Telefónica de España. [opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

## La importancia de discrepar

**Dos aldeanos pugnaban** por la propiedad de una vaca. Ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo, acudieron a un abogado. Entraron por separado al despacho del letrado. El primero de ellos argumentaba que la vaca nació en su propiedad y, por tanto, era suya. “Efectivamente”, contestó el *leguleyo*, “ése es uno de los criterios que han de considerarse, el lugar de nacimiento. Váyase tranquilo, que lleva usted razón en sus pretensiones”. El segundo alegó que la vaca había vivido los tres últimos años en su prado, y allí había engordado. “Pues claro, amigo, cómo no se ha de tener en cuenta el lugar donde la vaca adquirió su peso y envergadura. Esa vaca tiene muchísimas posibilidades de que al final sea suya”, le dijo. Una vez se habían marchado ambos aldeanos, la esposa, que presenció ambas conversaciones, le increpó: “¡Parece mentira, cómo puedes decirles a los dos que llevan la razón!” “Pero mujer, no seas ingenua” -respondió el marido-, “si esa vaca al final será para ti!”

Contábamos este chiste entre estudiantes de Derecho, como una buena manera de reírnos de nosotros y de la profesión a la que aspirábamos. Y es que, qué fácil es decirle a alguien aquello que espera oír, darle la razón. Nada como regalar el oído, agradecer, reforzar los argumentos de nuestro interlocutor y con ello sus convicciones, e incluso a veces hasta su propia estima. Nos sentimos reconfortados y satisfechos. El problema viene cuando lo que decimos tiene la finalidad de agradar, de dar la razón, independientemente de lo que pensemos o sintamos en relación al asunto. O lo que es peor, cuando decimos justo lo contrario de lo que pensamos.

En una ocasión, escuché a un directivo referirse a su organi-

zación como de ambiente “versallesco”. Personas que eluden el conflicto, aunque sólo sea de opiniones, para evitar situaciones tensas. ¿Cuántas decisiones se habrán tomado sin contrastar los puntos de vista de los discrepantes? ¿Cuántos discrepantes habrán callado para evitar el desgaste y el mal trago de manifestar abiertamente desavenencias? Si frecuentemente escuchamos aquello que queremos de quienes nos rodean, encendamos una luz de alerta y desconfianza; o no siempre será verdad o no será sincero. El exceso de adulación o el “encantador de serpientes” puede estar merodeándonos en las relaciones interpersonales en la empresa.

No quisiera provocar el efecto contrario y encumbrar a los “rebeldes sin causa” como modelos a seguir. Como todo en la vida, los extremos son desaconsejables. Ni caer en el seguidismo a ciegas con tal de no contrariar al jefe o al colega, ni tampoco convertirse en el resistente numantino que se opone por norma a las propuestas ajenas. Del contraste de opiniones, de la diversidad, surgen ideas y decisiones productivas y eficaces. El consenso es un valor en sí mismo, sobre todo si se produce tras una negociación en la que ambas partes ceden, pero no a costa de traicionar la sinceridad y la integridad.

Cuando se dice “no” hay que hacerlo con firmeza aunque también con asertividad y empatía. Evitarlo no soluciona nada y puede crear más problemas de los que se pretenden resolver eludiendo el posible enfrentamiento. Escuché hace años una frase en un curso de liderazgo: “Cuando dos personas en una empresa siempre están de acuerdo en todo, una de las dos está de más”, provocadora, aunque muy elocuente y motivo para la reflexión.

**E&E**  
Expansión&EMPLEO

**EDICIONES REUNITEL S. L.**Paseo de la Castellana, 66, 4.ª planta.  
28046 Madrid

C.I.F.: B- 82538059. Depósito Legal: M-6631-200

**REDACCIÓN**

Jefa de Sección: Pilar Trucios

Mercado Laboral: Marian Lezaun

Profesión: Montserrat Mateos

Formación: Quique Rodríguez / Abel Núñez

Opinión y Trastienda: Ana Colmenarejo

Web: Ángela Méndez / Carlos Plaza

[expansionyempleo@recoletos.es](mailto:expansionyempleo@recoletos.es)

Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

**PUBLICIDAD**

Director de Publicidad: Carlos Cruz Marzo.

RRHH/Empleo/Franquicias:

José María Montejo y María José Gordon.

Tfno.: 91 337 80 96 / 91 321 52 26

Formación/Especiales:

Arantxa Sasiambarrera

y Mónica Fernández.

Tfno.: 91 337 80 62 / 00 99

Cataluña: Eduardo Jaumot.

Tfno.: 93 227 67 70

Responsable del cierre de Publicidad:

Beatriz González.

Tfno.: 91 337 80 54

**COORDINACIÓN**

Jefe de Coordinación: Antonio Solanas.

Coordinación: Manuel Bachiller.

Tfno.: 91 337 00 91.

Fax: 91 337 37 84