

Javier Fernández Aguado
 Socio Director de MindValue.
 Catedrático en Foro Europeo (Escuela de Negocios de Navarra).
 Miembro de *Top Ten Management Spain*.
 Premio Peter Drucker a la innovación en *Management*
 (EEUU, 2008).
 jferagu@mindvalue.com

PONENTE EN
 EL CONGRESO
 DE AEDIPE

Directivos-líderes

Lecciones de la

La actividad directiva encuentra paralelismos a lo largo de la Historia.

Para su ejercicio son precisas –o al menos muy convenientes– habilidades técnicas y determinadas experiencias, unidas a conocimientos y hábitos éticos. Diferenciar entre un líder, un alborotador de masas y un mero “directivo-bufón” es esencial para diseñar buenos programas de formación de líderes.

De la pluma del pensador español Javier Fernández Aguado, uno de los más reconocidos expertos contemporáneos en el gobierno de personas y organizaciones, recogemos en este número algunas reflexiones sobre el comportamiento de dos emperadores romanos, puesto en paralelo con ejemplos de directivos actuales.

En mi trabajo de asesoramiento he conocido a numerosos directivos extraordinarios; a otros, normales. Unos pocos, sin embargo, son excepcionales por la radical incapacidad que manifiestan en los puestos que ocupan: mujeres y hombres que han ascendido sin otro motivo que haber estado en el lugar oportuno en el momento oportuno, o por haber contado con el empujón adecuado, quizá propinado por quienes pensaron utilizarles luego como meros títeres. Y esto, para desgracia de quienes luego han tenido que ser sus obligados y sufrientes subordinados.

Hace algunos años, recogiendo experiencias vividas en directo, en la obra *Liderar. Mil consejos para un directivo* incluí un capítulo titulado *El directivo saltimbanqui*. Ese tipo de gobernante –que he denominado coloquialmente como patán en otros lugares– ha existido siempre. En las siguientes



y directivos-bufones

Antigua Roma para la formación de líderes

páginas, recojo algunos comportamientos presentes en determinados emperadores romanos que resultan idénticos a los propios de algunas personas con quienes he tratado en primera persona. Como en otras ocasiones, y aunque no siempre lo merezcan, no proporciono ninguna indicación que pueda permitir identificar a los todavía ejercientes.

Muchas veces son los contraejemplos lo que mejor –por contraste– nos permite analizar nuestros comportamientos con el objetivo de mejorar. Basta, con frecuencia, limitarse a hacer lo contrario de lo que determinadas personas inapropiadamente ascendidas llevan a cabo.

Los emperadores que hoy selecciono para estas reflexiones son conocidos, aunque de forma distorsionada, por diferentes largometrajes. En concreto, me centraré en Nerón y Calígula.

Al hilo de estas reflexiones, sugiero algunas medidas que podrían tomar las organizaciones para librarse cuanto antes de esos personajes dañinos.

El objetivo de estas reflexiones –insisto– no es de entretenimiento ilustrado. Pretenden ser, como casi todos mis escritos, un instrumento válido para la reflexión. El lector puede percibir entre líneas, o explícitamente, comportamientos que en su entorno o en él mismo se generan. Ojalá al verlo expuesto en otros broten propósitos de mejora en el gobierno.

Dirigir personas es tanto un arte como una ciencia. Existen algunos principios que no deben ser soslayados, pero también se dan aspectos artísticos. Es decir, actuaciones que han de ser las específicas en un momento fijado, sin que se pueda acudir a recetas aprendidas en libros de *management*. El conocimiento es, sin duda, imprescindible para dirigir bien, pero también un cierto nivel de experiencia. Por eso, salvo casos excepcionales, no es aconsejable que se conceda mando en plaza a personas demasiado jóvenes. ¿Cómo es posible pensar, por ejemplo, que un jovencuelo como Heliogábalo puede contar con suficiente madurez si asume el poder de emperador del Imperio Romano con apenas tres lustros de vida?

Ojalá recapacitar sobre lo que otros hicieron mal sirva para optar por mejorar la propia formación y también sobre la actuación personal en nuestra labor directiva. Esto es siempre necesario, pero más aún en tiempos de

particular incertidumbre como los que atravesamos.

Calígula y el directivo que inventó internet

Cayo Julio César Augusto Germánico (*Gaius Julius Caesar Augustus Germanicus*) nació el 31 de agosto del 12 y murió el 24 de enero del 41. Conocido habitualmente como Cayo César o Calígula, fue emperador desde el 16 de marzo del 37 hasta su asesinato.

Hijo de Germánico (hijo adoptivo, por su parte, de Tiberio) y de Agripina, siendo un crío acompañó a su progenitor en algunas expediciones militares por Germania. En esas ocasiones, se calzaba con las caligas de los soldados. De ahí procede el sobrenombre de «Calígula» («botitas»).

Germánico falleció en Antioquía en el año 19. Tras enterrar a su padre, Calígula regresó a Roma. Sus deterioradas relaciones con Tiberio mejoraron cuando este se trasladó a Capri y él fue nombrado *pontifex*. Tiberio ordenó entonces que el Imperio fuese dirigido de forma conjunta por Calígula y Tiberio Gemelo.

Su administración, como suele acaecer con personas valiosas, comenzó con prosperidad. Desafortunadamente, la grave enfermedad que padecía marcó un punto de inflexión. Acuciado por las deudas provocadas por inapropiados gastos suntuarios, puso en marcha medidas poco acertadas para estabilizar las finanzas estatales. Entre otras, pedir dinero a la plebe. Pero veamos más despacio este proceso.

En sus comienzos, Calígula llegó a Roma solicitando al Senado que se concediesen honores divinos a Tiberio. Declaró, además, que deseaba contar con la experiencia de los padres de la patria para llevar a cabo un buen gobierno. Llegó a declararse, en su afán de agradar, hijo y pupilo del Senado.

Suele ser frecuente, entre personajes con insuficiente capacidad para el gobierno, procurar ganarse por cualquier medio la buena voluntad de los poderosos. Al menos, en las primeras etapas. Uno de los directivos que tengo en la cabeza al escribir estas líneas acumula paralelismos impresionantes con Calígula. Cursó una carrera en Gran Bretaña. A su regreso a España, se dirigió en tono suplicante a los próceres del área de conocimiento en la que él quería posicionarse. A decir de estos –por su testimonio directo lo conozco– su actitud sumisa rayaba con un resignado

acatamiento. Aunque más que servicial sobrepasaba lo servil, por la hombría de bien de quienes le recibieron fue alcanzando una posición de segundón en una universidad pública.

Procedió Calígula a un proceso de exaltación de toda su familia. Entre otras muchas cosas, concedió el título de Augusta a su abuela Antonia. A su tío Claudio, calificado por muchos como poco brillante, lo nombró colega en el consulado. A Gemelo lo adoptó concediéndole la *toga virilis* y el título de *princeps iuventutis*.

A continuación, invitó a los exiliados por motivos políticos a que regresaran a Roma, liberó a los presos acusados de haber atacado al Estado... Por si fuera poco, distribuyó donativos entre los legionarios y llevó a cabo un *congiarium* (donativo) de 75 denarios para el pueblo. En fin, todo lo que podría esperarse de un directivo con sentido común. ¡Cuántos, también hoy, producen una estupenda impresión en su incorporación! Antes de juzgar, merece la pena esperar para verificar si habrá continuidad en ese tipo de actitudes benévolas.

Tras seis meses de gobierno ejemplar, las tornas cambiaron. **Como en tantos directivos que en sus primeros momentos ejercieron con prudencia, la asunción del poder lleva a los menos preparados a trastornos nada indiferentes.** En el caso de Calígula, la evolución hacia la locura vino acompañada por insomnios, ataques de epilepsia, problemas estomacales... Otros saben asimilar las disfunciones físicas; lo peor acaece cuando se es incapaz de gestionarlas a causa, quizá, de patologías psicológicas o psiquiátricas latentes.

Una de las disfunciones más frecuentes procede de la pérdida del sentido de la realidad. Cuando un directivo comienza a fantasear asegurando que él inventó Internet –y esto procede de un caso real y aún vigente– o que nada en energía eólica, nuclear o eléctrica se ha decidido en Europa sin su intervención, algo grave sucede en la mente del directivo. Más aún cuando llega a saberse que su trabajo fue de responsable de informática en una empresa de segundo nivel.

Si las instituciones funcionaran, en Roma y ahora, personajes como los mencionados deberían ser enviados a su casa, o... a un psiquiátrico. **El error es mantenerlos en puestos donde por culpa de la visibilidad que tienen podrán seguir dañando a terceros.** Cuando –y es el caso contemporáneo– las medidas pudieron ser tomadas, la responsabilidad ya no es sólo del directivo saltimbanqui, sino sobre todo de quienes lo mantuvieron en su puesto sencillamente porque resultaba un tonto útil...

Calígula, carente de principios, falto de preparación y psicológicamente débil, transitó del sentido común a la locura en poco tiempo. Quizá en una posición de segundón no hubiera estallado en toda su plenitud su lamentable situación mental. Habitado a la exaltación desde niño, con un orgullo desmedido por supuestas posiciones y títulos de nobleza, una debilidad hereditaria significada y un carácter neurasténico le convirtieron no ya en un enfermo, sino en un ser dañino para todas las personas que a su alrededor se encontraban.

En el caso de Calígula, como en el otro mencionado, y en muchos más, deberían arbitrarse medios para apartar rápidamente de las palancas del poder a quien sufre esas patologías.



Apenas recuperado de las manifestaciones externas de su enfermedad, Calígula decidió deshacerse de Gemelo. Al igual que **los directivos más nefastos procuran alejar de su entorno a los valiosos, para que no quede patente la ineficacia en la que viven.** El único que se salvó de la quema fue su tío Claudio. Así fue, porque se le consideraba poco más que un bufón. Y es que –como le gusta señalar a Marcos Urarte– los directivos segundones buscan personajes de tercera para que ellos figuren como de primera, aunque sea sólo por comparación.

La mentira aparece de inmediato en los trastornados. En algunas ocasiones, es deliberada. En otras, procede de la pérdida completa del sentido de la realidad. En el caso de Calígula, se concretó en un desaforado ataque contra Macrón. Se le acusó en ese momento de haber intervenido en los procesos de su madre y de su hermano. Sin embargo, poco antes se le ensalzaba por haber destruido los documentos relativos a esos procesos...

En el caso del directivo contemporáneo, su inicial agradecimiento por aquellos a los que había acudido suplicante, se transformó en desprecio una vez que él –gracias a su ayuda– había logrado posicionarse, aunque fuese a años luz de la valía de los otros.

Enseguida se ensañó con los miembros del Senado. Quien se había proclamado fiel servidor del mismo se tornó el mayor promotor de ataques indiscriminados contra los miembros de ese cuerpo. Uno de los primeros en caer fue su ex suegro, M. Junio Silano, marido de una bisnieta de Augusto. Resultó ser sólo uno de los primeros de una interminable lista de damnificados.

Una vez perdido el norte, todo es posible, tanto en el ámbito del gobierno de instituciones públicas como

privadas. Lo ahorrado por Tiberio, unos dos mil setecientos millones de sestercios, fue gastado en espectáculos, donativos para la plebe y también en obras públicas. Algunas eran necesarias; muchas, suntuarias. La urgente necesidad de dinero líquido llevó a la creación de nuevos impuestos. Pero también de otros medios de recaudación menos ortodoxos como, por ejemplo, la multiplicación de los procesos de alta traición, que implicaban la expropiación de las propiedades del denunciado. Ahora, cualquier persona adinerada corría peligro. Junto a un directivo-patán, una persona valiosa padecerá injusticia.

La locura del directivo paranoico va concretándose en detalles histriónicos. En el caso de Calígula, exigió humillaciones degradantes entre la clase senatorial. Una de ellas, la introducción de la *proskynesis*, o saludo de rodilla en tierra siguiendo costumbres orientales. Sin embargo, nada de esto llevó a tomar medidas contra el emperador-saltimbanqui.

Las decisiones que llevaron a adoptar medidas definitivas procedieron de un grupo pequeño de colaboradores, que sólo se decidió a actuar cuando se vieron afectados. Resulta curioso que el daño que se les provocó fue nimio en comparación con el cometido hasta el momento, pero eso tiene una explicación psicológica, como enseguida veremos.

La conspiración contra Calígula se forjó cuando dos tribunos de las cohortes pretorianas se vieron afectados. En concreto, Casio Querea fue gratuitamente ofendido por Calígula a causa de su elevado tono de voz. El 24 de enero del 41 d.C., durante la celebración de los Juegos Palatinos (*ludi Palatini*), los conspiradores, encabezados por Querea, apuñalaron al *princeps*. Lástima que **no actuaran en los momentos en que el bien de la organización lo solicita, sino sencillamente cuando ellos se vieron dañados.**

Sigo ahora con el ejemplo que vengo analizando en paralelo: en los últimos tiempos he tenido ocasión de viajar en múltiples ocasiones a Estados Unidos para impartir conferencias y seminarios a directivos y profesores de aquel país. Por casualidad me encontré con un viejo conocido, de vacaciones por aquellas tierras, profesor de una Universidad que años atrás tuvo prestigio.

Hasta hacía algunos meses, el docente al que me refiero era ferviente defensor del personaje del claustro de ese centro, que se autoproclama –como he señalado– inventor de Internet. Siempre me sorprendieron los panegíricos que el profesor veraneante hacía del ‘adelantado de la web’. Más aún, que al encontrarnos en Estados Unidos comenzara a lanzar venablos contra ese hombre, afectado de ‘narcisismo autorreferencial’.

Pregunté a mi interlocutor por su profundo cambio de opinión, pues casi cualquier persona con dos dedos de frente que conoce al cuentista saca conclusiones sobre su desequilibrio en pocos minutos. Él ya lo conocía desde hacía años pero sólo ahora había caído en la cuenta. Enseguida, la explicación:

–¡Me ha suplantado en los cursos sobre mi especialidad que yo impartía!– respondió indignado.

Traté de suavizar sus radicales descalificaciones pero con poco éxito, pues no dejaba de lanzar diatribas contra quien le había descalibrado.

Consideré una vez más que **la objetividad –al menos aparente– la mantenemos siempre que las decisiones ajenas no afecten a nuestro núcleo vital y, fundamentalmente, a nuestra cartera o a nuestra autoestima.** Cuando el comportamiento de los demás –personas u organizaciones– llega a tan sensibles partes de nuestro ser, las percepciones cambian.

No estaría de más –insisto en este punto– que muchas organizaciones realizasen una labor de análisis, y en su caso de formación y/o limpieza, de sus mandos intermedios y de su alta dirección. En ocasiones, los causantes de las desmotivaciones que tantas veces invaden las empresas y las administraciones públicas son personas injustamente ascendidas, que otros de rango superior emplean como los mencionados “tontos útiles”.

Esto llega a suceder incluso en escuelas de negocios u organizaciones que proclaman su afán y vocación por enseñar a gestionar talento. “¡Es preciso comenzar por la propia casa!”, vienen ganas de proclamar. **El mejor modo de ser líderes en el sector de la formación empresarial, y en cualquier otro, sería aplicar en la propia estructura las preciosas ideas que se proclaman y que tantas veces contradicen los comportamientos habituales de la organización.**

Gracias a Dios, la desconexión entre la vida de Roma y la de muchas provincias del Imperio permitió que los daños provocados por Calígula sólo fueran parciales. Gracias también a la amplitud del mercado, bastantes de los afectados por el perverso directivo al que me he referido han podido escapar de su área de influencia.

Nerón y el directivo sabiondo

Nerón Claudio César Augusto Germánico (*Nero Claudius Caesar Augustus Germanicus*) nació el 15 de diciembre del 37 y falleció el 9 de junio del 68. Había gobernado desde el 13 de octubre del 54 hasta su fallecimiento. Vástago de Cneo Domicio Ahenobarbo y su esposa Agripinila, ascendió al trono tras la desaparición de su tío Claudio, que lo había designado como sucesor.

A través de Tácito, Suetonio y Dión Casio, relevantes historiadores romanos, nos han llegado la mayor parte de las noticias que de él tenemos. Sobre todo en Oriente fue popular. Quizá (como sucede en el caso de ciertos directivos que son ensalzados por quienes no los sufren), porque allí era menos conocido que en Occidente. Las actuaciones nefastas de algunos directivos son contempladas en ocasiones con benevolencia y agrado por quienes se encuentran lejanos. Quienes sufren de cerca a gobernantes incapaces no pueden permitirse el mismo lujo...

Emperador ampliamente reflejado en el cine, tanto con películas supuestamente biográficas como en otras en las que tangencialmente se aborda su actuación, su desequilibrio se puso bien pronto de manifiesto. Al principio de forma leve, como sucede con directivos inapropiadamente realzados, pero luego –al igual que en estos– de forma grave.

Los tristes sucesos en torno al incendio de Roma fueron así descritos por Tácito: “Ni por industria humana, ni por larguezas del emperador, ni por sacrificios a los dioses, se lograba alejar la mala fama de que el incendio había sido

mandado". Así pues, con el fin de extirpar el rumor, Nerón se inventó unos culpables y ejecutó con refinadísimos tormentos a los que, aborrecidos por sus infamias, llamaba el vulgo cristianos. El autor de este nombre, Cristo, fue mandado ejecutar con el último suplicio por el procurador Poncio Pilatos durante el Imperio de Tiberio y reprimida, por de pronto, la pernicioso superstición, irrumpió de nuevo no sólo por Judea, origen de este mal, sino por la urbe misma, a donde confluye y se celebra cuanto de atroz y vergonzoso hay por dondequiera. Así pues, **se empezó por detener a los que confesaban su fe; luego, por las indicaciones que estos dieron, toda una ingente muchedumbre (*multitudo ingens*) quedaron convictos, no tanto del crimen de incendio, cuanto de odio al género humano.** Su ejecución fue acompañada de escarnios, y así unos, cubiertos de pieles de animales, eran desgarrados por los dientes de los perros; otros, clavados en cruces, eran quemados al caer el día a guisa de luminarias nocturnas. Para este espectáculo, Nerón había cedido sus propios jardines y celebró unos juegos en el circo, mezclado en atuendo de auriga entre la plebe o guiando él mismo su coche. De ahí que, aún castigando a culpables y merecedores de los últimos suplicios, se les tenía lástima, pues se tenía la impresión de que no se los eliminaba por motivo de pública utilidad, sino para satisfacer la crueldad de uno sólo.

Entre las manifestaciones de la locura que fue menoscabando la mente de Nerón se encuentra la siguiente: tras actuar en Corcica como cantante, ante la alabanza de los lagoteros que todo mandatario acaba acumulando a su alrededor, decidió seguir adelante. Así, participó en los juegos de Actium, que habían sido creados tiempo atrás por Augusto. Tras su nuevo éxito, se dirigió a Corinto. Allí, a forma de parodia de la proclamación de Flaminio con ocasión de la victoria sobre Filipo V de Macedonia en el 196 a.C., proclamó la libertad para Acaya.

En realidad, se trataba de la concesión de una limitadísima autonomía y la exención de algún tributo. En cualquier caso, los griegos agradecieron el comportamiento de Nerón mediante la concentración en el 67 d.C. de los cuatro juegos nacionales: olímpicos, délficos, ístmicos y nemeos. De ese modo, el emperador podría convertirse en *periodonikes*. Es decir, de una sola vez sería el triunfador de todas las competiciones.

La megalomanía de Nerón se puso de manifiesto de múltiples modos. Entre otros, cuando puso en marcha el proyecto de abrir un canal para unir el golfo de Corinto al Sarónico, cortando el istmo. Inaugurados los trabajos solemnemente por el emperador loco, fueron abandonados a los pocos meses. Este comportamiento es harto frecuente entre aquellos directivos con unas ínfulas de grandeza que pronto derrapan en la nada.

En enero del 68 d.C., llegó Nerón a Italia tras los casi catorce meses de periplo griego. Desde Nápoles, su puerto de desembarco, se dirigió a Roma. Deseaba celebrar su victoria en los juegos sagrados de la Hélade. Además, en un gesto de peculiar modestia, deseaba entregar al templo de Apolo, en el Palatino, las casi dos mil coronas (exactamente mil ochocientos ocho) que había logrado en Grecia.

La locura de Nerón quedó de manifiesto en muchas de

sus actuaciones. Narra Suetonio en *La vida de los doce césares*: "Castró al joven Esporo y trató de hacer de él una mujer, de hecho se casó con él con todas las ceremonias habituales, incluyendo una dote y un velo nupcial, lo llevó a su casa y lo trató como su esposa. Esporo se arreglaba como las mejores emperatrices, paseaba por la ciudad en litera y besaba en público a Nerón". Y es que las demencias nunca se centran en un solo aspecto de la personalidad.

Cuando un directivo relativamente joven y/o de preparación insuficiente proclama poseer sabidurías y experiencias que es obvio no acumula, queda descalificado.

Con más motivo cuando procura aprovecharse no sólo de apellidos familiares, sino también de referencias que le unen a quien puede tomar decisiones de encaramarle.

Según Suetonio, Nerón escapó de Roma por la vía Salaria. Seguro de que acabarían por encontrarle, el todavía emperador pidió a Epafrodito, su secretario, que le ayudara a acabar con su vida. Este, que se resistió en un primer momento a matar a su señor, lo acabó apuñalando –según Dió Casio al ver acercarse a un soldado perseguidor. Al parecer, las últimas palabras del loco fueron: "¡Qué artista muere conmigo!".

Comportamientos semejantes he contemplado, no en el caso de suicidios asistidos, pero sí de despidos precedentes. El directivo incapaz todavía se ha lamentando de la injusticia cometida con él... tras haber dañado durante años a quienes de él dependían. Y es que **las varas de medir son siempre de diverso tamaño cuando se trata de calibrar los comportamientos que se han tenido con otros y las actuaciones propias.**

Conclusiones

Las paradigmáticas locuras de Calígula y Nerón no son sucesos irrepetibles o distintamente estrambóticos. Algunos directivos contemporáneos caen en paranoias o esquizofrenias semejantes. La gran diferencia se encuentra en que el poder que ejercieron los dos personajes que he seleccionado fue, durante algún tiempo, omnímodo. Hoy en día, directivos que se comportan de forma similar tienen habitualmente –¡gracias a Dios!– áreas de influencia más limitadas.

Con todo, el daño que realizan entre las personas que les rodean es consistente. De ahí la relevancia de seguir trabajando en modelos de liderazgo que sean respetuosos con la dignidad de las personas. **Resulta curioso que precisamente algunos directivos que se llenan la boca con invocaciones a la preocupación por el capital humano sean, en ocasiones, quienes más lo dañan.** O que sean compañías o instituciones de servicios quienes más injustamente maltratan a sus clientes internos.

El sendero que conduce a la formación de líderes expertos en humanismo y servicio no ha hecho más que comenzar. Que la preocupación exista es un motivo para estar profundamente satisfechos. Con todo, el camino que queda por delante es largo y nada sencillo.

La crisis económica que agita a las economías mundiales cuando se escriben estas líneas puede tener como ventaja el eliminar de los puestos de dirección de algunas organizaciones a directivos saltimbanquis. Algunos conseguirán engañar a accionistas o miembros de la alta dirección, pero otros quedarán en evidencia en las etapas de incertidumbre. ■