

Dirección Asistida. Cómo conducir equipos a la excelencia, de José Manuel Casado.

CARLOS M. MORENO PÉREZ, profesor de Blanquerna, Universitat Ramon Llull

Vaya, de entrada, mi felicitación al autor por esta obra que considero una auténtica joya de la literatura sobre la Dirección de personas. Nos encontramos ante un libro, realmente, estupendo y sólo espero que este comentario anime a futuros lectores a una lectura pausada y atenta. Casado, como sabemos bien, está entre los diez mejores pensadores del *management* español. En su caso, además, este reconocimiento viene avalado por una larga trayectoria personal pegada al terreno de las organizaciones y empresas. Sin duda, a nuestro entender, uno de los méritos de esta obra es la sabiduría que se desprende de unos conocimientos consolidados y contrastados en años de ejercicio profesional. Ya una obra suya anterior -*El valor de la persona. Nueve principios para la gestión del Capital Humano* (2003)-, llamó nuestra atención por la calidad y rigor de la misma. Esta que, a continuación, reseñamos sigue con lo mejor de aquella y añade componentes prácticos que son auténtica *dirección asistida* para aquellos directivos que quieran mejorarse, y mejorar a sus equipos de trabajo, desde la centralidad de las personas.

ESTRUCTURA Y CONTENIDO

El libro empieza, ya en los agradecimientos, con una frase que no tiene desperdicio: "Dirigir es un concepto más

Dirigir es conseguir que la gente haga lo que debe hacer; liderar, sin embargo, significa que la gente "quiera" hacer aquello que debe hacer. Es la palabra mágica de 'querer' la que diferencia al líder del gestor

próximo al servicio que al disfrute personal del poder...". Continúa con un prólogo de *Eduardo Punset*, sabio donde los haya y como tal curioso impenitente. Así, el texto aparece estructurado en diez capítulos que finalizan con un epílogo y las notas y bibliografía pertinentes. El primer capítulo -"El futuro ya no es lo que era" se subdivide en dieciséis apartados que enfocan algunas de las cuestiones con las que las empresas y directivos, en los próximos años, tendrán que lidiar como "la globalización de la inseguridad" o "las nuevas estructuras familiares". Dentro de este primer capítulo, el décimo apartado "Mola el pelo blanco" aborda una cuestión que consideramos fundamental: "nuevos modelos de empleo que atraigan y conserven al creciente número de personas de edad y que serán profesionales del saber". El capítulo segundo, "Contradicciones de la empresa actual" presenta algunas de ellas como "Lenguaje humano *versus* lenguaje económico" o "Relación *versus* jerarquía". En el siguiente, la temática a tratar es "Hacia un nuevo liderazgo: de lo duro (*hard*) a lo blando (*soft*)" donde se analizan cuestiones como "falta de líderes", "elementos del liderazgo" y donde el autor define como *sofrológica* "...a la disciplina que trata de estudiar, analizar y describir los comportamientos directivos agradables y las habilidades blandas que tienen una influencia po-

sitiva sobre las personas". El cuarto capítulo sitúa al "directivo ante sí mismo" como primer paso antes ponerse (al frente a los demás. En los dos capítulos siguientes, se tratan dos cuestiones, hoy en día, claves: la comunicación y la negociación. En el séptimo, se analizan las "capacidades para la dirección de personas" como, por ejemplo, "la fijación de objetivos", "el control y la felicitación" y "el conocimiento de los colaboradores". Le siguen dos temáticas que, entendemos, vinculadas: la motivación y la eficiencia. En el décimo, se trata la cuestión de "El directivo y su equipo" donde el autoconocimiento del directivo es paso previo al conocimiento de sus colaboradores y el liderazgo de equipos. Finaliza el texto con un epílogo, magnífico, donde Casado *asiste* al directivo con una serie de sugerencias, realmente, muy atinadas.

APORTACIONES Y SUGERENCIAS

Entre las aportaciones y sugerencias encontramos las siguientes:

- Muchos directivos actuales se encallan en el día a día y dejan sin resolver los verdaderos retos del negocio: pensar en el porvenir.
- Es probable que el trabajo típico de hoy día sea el atípico mañana.
- El momento actual invita a desaprender el pasado, cuestionar el presente y aprehender el futuro.
- Hay una evidencia irrefutable: la gestión del factor humano ocupa cada vez mayor tiempo en las agendas de los altos ejecutivos.

- El contexto ejerce una fuerza tremenda sobre los comportamientos humanos. Determina en gran medida las cosas que hacemos y cómo las hacemos.
- Los mejores no abandonan a la empresa en la que trabajan, sino a los jefes para los que trabajan.
- Así como las personas tienen unos principios y valores, *un alma*, que inspiran sus comportamientos, también los tienen, o deben tenerlo, las empresas que en definitiva no son más que un conjunto de personas unidas alrededor de un objetivo en común.

- Las mejores y las peores cosas en nuestra vida tienen que ver más con el mundo de los sentimientos que con la pura lógica de la razón.
- Si se quieren conseguir resultados distintos hay que hacer algo distinto.
- Las personas son la sangre que fluyen en las empresas, motor de su crecimiento y fuente de vida.
- Hay tres constantes en la vida: el cambio, los principios y la elección.
- El futuro es de los audaces, que tuvieron miedo, pero supieron actuar a pesar de él.
- La escucha de las personas de la organización es una de las tareas más importantes de los directivos más relevantes.
- Las preguntas constituyen una de las herramientas más potentes de que dispone el ser humano en su relación con los demás.
- Debemos ser conscientes de la fuerza que tiene el silencio.
- La mayor fuerza de motivación para las personas es el reconocimiento de su esfuerzo.
- Saber corregir a las personas es quizá la piedra de toque que distingue al directivo de calidad, del mediocre.
- Creer en nuestra gente es un requisito para tener éxito.

- No se pueden cambiar actitudes sin modificar procedimientos.
- Dirigir es conseguir que la gente haga lo que debe hacer; liderar, sin embargo, significa que la gente "quiera" hacer aquello que debe hacer. Es la palabra mágica de 'querer' la que diferencia al líder del gestor. Se trata de esa dificultad mayúscula de ganarse el corazón, además, de la razón de los gobernados.

ANÁLISIS DEL LIBRO

Son varios los méritos de este libro:

1. Es un libro excelente. A nuestro entender, una joya de la dirección de personas. Cumple, además, aquel principio orteguiano de que "la claridad es la cortesía del filósofo" (Casado lo es por la sabiduría que desprende). Además, sitúa todo el texto en el plano de la acción. No se anda ni por las ramas, ni está en las nubes. Un texto muy pegado al terreno de las organizaciones y empresas.
2. Las temáticas que va abordando a lo largo de sus páginas denotan el conocimiento profundo del autor. Los cuadros que acompañan al texto, también, son magníficos.
3. Muy recomendable para todos los directivos interesados en mejorar su dirección de personas. También, para aquellas personas que aspiran a la dirección.
4. Muy útil para académicos y estudiosos de la dirección de personas. Creemos que será un referente en los próximos años.
5. En definitiva, un libro espléndido. ▲

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Autor: José Manuel Casado.

Título: Dirección Asistida. Cómo conducir equipos a la excelencia.

Editorial: LID.

Fecha: Madrid, 2006.