

---

Miguel Ángel Martín García

# El directivo en tiempos de incertidumbre

La enseñanza de los clásicos  
del *management* contemporáneo

---

**DEXTRA**  
EDITORIAL



Consulte la página [www.dextraeditorial.com](http://www.dextraeditorial.com)

© Miguel Ángel Martín García

© Skr Preparadores S.L.  
General Arrando 5, entresuelo izquierda  
28010 Madrid

© Dextra Editorial S. L.  
c/ Arroyo de Fontarrón, 271, 28030 Madrid  
Teléfono: 91 773 37 10  
[info@dextraeditorial.com](mailto:info@dextraeditorial.com)

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización expresa por escrito de Dextra Editorial, S. L.

Diseño de cubierta: Álvaro Molina Rollano

ISBN: 978-84-17946-86-9  
Depósito Legal: M-24703-2022  
Impreso en España-*Printed in Spain*

---

# Índice

<b>Presentación .....</b>	9
<b>Prólogo .....</b>	19
<b>Introducción .....</b>	21
<b>1. El entorno: crisis individual y colectiva de la sociedad global.....</b>	31
1.1. Las características principales de la sociedad tecnológica actual.....	32
1.2. La otra cara del progreso y de la sociedad del bienestar: los efectos no deseados .....	47
1.2.1. <i>Individualismo/egoísmo</i> .....	48
1.2.2. <i>Hedonismo</i> .....	53
1.2.3. <i>Consumismo</i> .....	56
1.2.4. <i>Narcisismo</i> .....	58
1.2.5. <i>Relativismo y nihilismo</i> .....	60
1.2.6. <i>Superficialidad y desorientación</i> .....	62
<b>2. La globalización y la crisis del Estado .....</b>	73
2.1. Un contexto condicionado por la globalización ...	74
2.2. La crisis del Estado-Nación en un contexto global.....	97

<b>3. La respuesta de las organizaciones .....</b>	<b>107</b>
3.1. Una nueva realidad compleja y relacional.	
La adaptación de las organizaciones .....	107
3.2. Un avance de las recomendaciones de los clásicos del <i>management</i> contemporáneo en el nuevo contexto relacional de las organizaciones .....	117
3.3. La evolución de la Administración Pública: el tránsito desde el paradigma burocrático weberiano hasta el actual paradigma del <i>e-goverment</i> .....	125
3.4. La necesaria adaptación administrativa: procesos de modernización o reforma de la Administración y ejes prioritarios de actuación.....	151
 <b>4. El papel de los directivos y la función directiva .....</b>	 <b>161</b>
4.1. El papel de los directivos y el contenido de la función directiva .....	161
4.2. La cuestión del liderazgo .....	185
4.2.1. <i>Diferentes estilos de liderazgo</i> .....	185
4.2.2. <i>Similitudes o diferencias entre liderazgo                 y dirección</i> .....	194
4.3. La formación de los directivos.....	198
4.3. El directivo en los ámbitos público y privado: posibles variaciones de su papel y funciones. El directivo público .....	208
4.4. El impacto de los «efectos no deseados» del entorno sobre los directivos y un avance de las propuestas de los clásicos del <i>management</i> contemporáneo para hacerles frente.....	215

---

<b>5. La enseñanza de los clásicos del management.....</b>	223
5.1. Un paradigma que integra las competencias básicas del directivo de nuestro tiempo.....	223
5.2. Las aportaciones de la «sabiduría directiva». Los directivos según los “clásicos del management” seleccionados.....	227
5.2.1. <i>Primera competencia directiva:             pensar en términos estratégicos .....</i>	229
5.2.2. <i>Segunda competencia directiva:             aprender y perfeccionarse.....</i>	236
5.2.3. <i>Tercera competencia directiva:             motivar y liderar a las personas .....</i>	254
5.2.4. <i>Cuarta competencia directiva:             concentrarse en resultados .....</i>	264
5.3. Algunas conclusiones sobre la oportunidad del modelo de dirección propuesto. Las competencias más demandadas según el Foro Económico Mundial en su informe sobre los Trabajos del Futuro .....	269
<b>Conclusiones.....</b>	277
<b>Bibliografía .....</b>	289

---

---

## Presentación

Chuang Tzu soñó que era una mariposa y no sabía al despertar si era un hombre que había soñado ser una mariposa o una mariposa que ahora soñaba ser un hombre.

*El Sueño De Chuang Tzu.* Herbert Allen Giles (1889)

Ser el prologuista de un libro es como ser telonero en un concierto... pero sin el público entregado. Si además, como es este caso, la presentación nos la ofrece Pablo Isla, uno de los mejores CEO del mundo y lo que viene después es un texto vibrante, erudito e inteligente lleno de sugerentes reflexiones y enseñanzas de una persona cargada de sentido común y elocuencia, a uno solo le queda pedir paciencia al lector y cruzar los dedos para que no se salten las páginas en busca del inicio del libro. En ese caso, querido lector, tiene ya la disculpa anticipada.

La pandemia provocada por la COVID-19 no es, ni de lejos, la peor catástrofe de la historia, pero para los que no hemos tenido el infortunio de pasar por guerras mundiales o civiles, grandes hambrunas ni cataclismos, esta es la nuestra, la que nos ha tocado vivir y ya intuimos que es lo más parecido a una línea de cambio en la Historia.

Ese cambio de línea en la Historia ha eliminado las certidumbres y ha acelerado e intensificado nuestra sensación de fragilidad; ha convertido en diminutas volutas de polvo todas nuestras certezas y ha forjado una sensación de inestabilidad muy incómoda con la que tenemos que aprender a vivir.

El cambio de siglo nos ha enseñado a vivir con eso que Nassim Taleb denomina los cisnes negros: hechos impredecibles, sorpresivos, difícilmente explicables y que tienen un gran impacto socioeconómico.

El mundo no es ni mucho menos fácil de entender y, por ende, mucho más complejo de gestionar. Contar con metodologías para dirigir las organizaciones en este contexto es como contar con una caja de herramientas para comenzar a forjar el modelo de liderazgo necesario en un contexto que algunos tachan ya de decadente e incierto. Una combinación compleja y preocupante que requiere de directivos y líderes a la altura para no sucumbir. Líderes sanos, con equilibrio, prudencia y sentido de la medida, que entiendan la complejidad para afrontarla con la sabiduría del que se sabe aún aprendiz y el rigor del trabajo del artesano.

## **¿Un contexto de decadencia e incertidumbre?**

La incertidumbre puede ser el inicio de un periodo de decadencia. Una suerte de estructura de madera plagada de termitas que mantiene la consistencia hasta que un día cae devorada por esos diminutos insectos sin haber siquiera reaccionado. La incertidumbre genera, a veces, el bloqueo de la acción y con ello el inicio de un periodo de decadencia imparable.

No es nuevo: el Imperio Romano no cayó en una noche de invierno al final de una épica batalla sino, al contrario, su proceso paulatino de erosión le llevó cientos de años, desde la muerte del emperador Marco Aurelio hasta la caída de Constantinopla (desde el año 180 hasta 1453), cuando sucumbió definitivamente y quedó como un simple rastro de la Historia y un montón de piedras que sirven para adornar los selfies de los turistas.

Edward Gibbon, probablemente el primer historiador moderno, retrató ese periodo en su libro icónico. Posteriormente Jaques Barzum recogió su testigo para ¿demostrar? la decadencia cultural de la sociedad occidental entre 1500 y el fin del siglo xx. Según la tesis que sostienen ambos historiadores la decadencia no es necesariamente un periodo de declive visible sino que en ese tiempo, incluso, se pueden dar síntomas de lucidez e ilustración aparentes, pero hay un proceso de deterioro en la base del periodo que va corriendo, como si fuesen termitas, los cimientos que sostienen el modelo social, cultural y político.

Según la RAE decadencia es el “periodo histórico en el que un movimiento artístico o cultural, un estado, una sociedad, etc., va perdiendo la fuerza o los valores que lo constituyen y se debilita hasta desintegrarse”.

Al margen de esos dos soberbios estudios de esos procesos de decadencia, lo que resulta interesante de ambos es que, en sus tesis, muestran un especial interés en demostrar cómo los periodos de esplendor se basan en una suerte de tormenta perfecta en la que el conocimiento se derrama por todos los extremos de la sociedad y el poder se sirve de él para robustecer los pilares de las civilizaciones a las que sirve. Y, a sensu contrario, la decadencia se dibuja en esa marejada tempestuosa en la que el poder se sitúa en el vértice superior de la sociedad y el conocimiento

y su extensión pierde su capacidad de creación, apagado por la *hybris* del poder.

Valores, liderazgo y conocimiento son así la triada que, bien combinada, se alinea en la conducción de las organizaciones y la sociedad en general hacia las metas del progreso y el avance. Un equivocado maridaje es el camino al ocaso de las vanguardias y la entrada definitiva en un período de declive duradero y sombrío. Miguel Ángel Martín incluye estos tres pilares en la construcción del paradigma hoy necesario de dirección, conjuntamente con la necesidad de trabajar sobre resultados.

## **Valores e inspiración**

El celeberrimo filósofo germano coreano Byung Hul habla en un reciente libro del fin de los rituales. Ya lo hizo antes Bauman con su, no menos célebre, sociedad líquida, en la que alertaba de los peligros de la corrosión de los valores clásicos y sus sustitución por valores relativos y evanescentes. Los valores comunitarios funcionan como señas de identidad que permiten a las organizaciones autoreconocerse. Son como la atmósfera de nuestras acciones, el aire que respiran nuestras decisiones colectivas. Una comunidad sin esta guía carece de su valor autorreferencial y permite que en su carga axiológica se cuelen todo tipo de modas y mensajes sin el filtro de la consistencia. Byung Hul alerta, en el mundo contemporáneo, de la pérdida de los rituales sociales y con ello de un deterioro de la carga simbólica que cohesiona la sociedad. Su progresiva desaparición acarrea el desgaste de la comunidad y la desorientación del individuo.

Hoy todo se pone en duda, todo se cuestiona, su valor se diluye en lo moderno como un azucarillo en una taza de té caliente. Las virtudes de la sociedad tradicional y el conjunto de valores que sirvió para ponerla en pie son un edificio en fase de demolición. Los valores familiares, los religiosos, los éticos, los estéticos, los educativos, los relationales y sociales, están siendo sometidos una crítica tan profunda, en pos de una pretendida nueva modernidad, que cualquiera que intente defenderlos se siente un outsider, cuando no, directamente un carca.

Para estar en la nueva onda de las tendencias hay que ser joven (los viejos ya no sirven), hay que ser polígamia (ser monógamo es una antigua), hay que ser agnóstico espiritual (lo que sea que sea eso, pero desde luego lo que sí es retrógrado es tener creencias), hay que ser innovador y rupturista (defender las tradiciones y la evolución prudente es propio de un carcamal). Y, sin embargo, una sociedad sin valores es una sociedad sin identidad; una sociedad pobre y manipulable.

Este siglo está iluminado por un juego de luces en el que se entreveran las nuevas tecnologías con un signo aparente de modernidad marcados por un proceso imparable de secularización y de liberación de los valores tradicionales que han servido (o no) para sostener el progreso de la civilización occidental.

Puede que nuestra sociedad haya entrado en ese bucle de las nuevas vanguardias en la que solo sobrevivirán los que piensen como el gran Groucho Marx: “estos son mis valores, si no le gustan, tengo otros”.

Como muy bien apunta Miguel Angel Martín en el libro, el directivo exitoso es el directivo que incorpora valores positivos y que con su acción permea a la organización y la empodera a través de su talento humano. Sin inspiración no hay alineación

posible a los objetivos y sin estos la organización es como un boxeador noqueado en busca de equilibrio.

## **Conocimiento y aprendizaje**

El saber y el conocimiento son la herramienta más poderosa para el avance de las organizaciones y las sociedades. Decir esto es obvio, pura tautología. Lo que no es tan obvio es entender que ese conocimiento puede ponerse al servicio de toda la organización, de toda la sociedad en su conjunto, o de solo unos pocos. Nunca como ahora se ha tenido tanta capacidad de avanzar en el conocimiento y nunca en la historia de la humanidad se ha tenido una herramienta tan imponente como ahora (Internet, no sólo Google) para que ese conocimiento permee de manera radical por todos los estratos y permita el avance sincrónico de todos . Y sin embargo no está claro que eso esté ocurriendo. Pudiera ser, sorprendentemente, que ese potencial esté cayendo en un uso tan poco alineado en su conjunto que se encuentre estancado y agotado.

Aprender es un ejercicio valiente que requiere el paso previo por la humildad. Frente la soberbia que limita el acceso al crecimiento, Miguel Angel Martín también nos habla en este libro de la necesidad de forjar ese carácter sencillo y humilde del aprendiz. Frente a los síntomas de efecto Duning-Kruger (“cuanto menos capacitada está una persona, más tiende a sobreestimar sus conocimientos y habilidades”) se reclama la valentía del que se sabe imperfecto. “Hay que tener más valentía que el soldado en el campo de batalla para mirarse los espacios oscuros del alma”, nos decía el poeta D.Thomas, por lo mismo que el directivo en tiempos de

incertidumbre no solo no tiene que esconder sus debilidades sino hacerlas bien visibles para forjar sobre ellas el desarrollo y aprendizaje de las fortalezas necesarias para liderar.

## Pensar en objetivos y conseguir resultados

Ross Douthat y González Ferriz en dos libros *La sociedad decadente* y *La trampa del optimismo*, respectivamente, hacen un diagnóstico muy claro de los dos momentos en los que la sociedad y el conocimiento se alinearon hacia un objetivo que sirviese para generar un impacto verdaderamente transformador y que, sin embargo, pudo ser, también, el inicio de su decadencia.

Para Douthat eso se produjo, en el caso estadounidense, con la llegada del Apolo XI a la Luna, cuando Neil Armstrong pone un pie en el satélite y con ello culmina el estado de excitación y cosquilleo que había mantenido en vilo a una sociedad que decidió no centrarse en la tensión de la guerra fría y dirigió toda su ilusión colectiva, su conocimiento tecnológico y su impulso político, a salirse de la estela de la DMA (Destrucción Mutua Asegurada) entre el maligno comunismo y las barras y estrellas y se centró en formular un objetivo de superación colectiva.

Como señala irónicamente Douthat, los gobernantes consiguieron aunar conocimiento, sociedad y poder para generar un estado de excitación colectiva y de unidad que sirvió para sacar a EEUU de su obsesión anticomunista y derramar su ambición hacia objetivos transformadores. Sin embargo, mientras en los años 60 se trató de llegar a la Luna, hoy ya solo se hacen películas sobre el espacio. No es este el lugar para extenderse, solo para recomendar una lectura que recorre el estado de estancamiento no solo tecnológico (a pesar de las apariencias) sino

también cultural, social y económico en el que se encuentra el mundo hoy. Lean ustedes y juzguen si es cierto que desde esas vanguardias todo lo que se ha hecho es un refrito de tendencias bañadas de un aparente barniz new age.

Cada cual juega con la historia a su gusto, por eso, en el caso de España, Gómez Ferriz, sitúa ese momento en el año 92: cuando se culmina un proceso de transformación radical en nuestro país con la organización de las Olimpiadas de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla (AVE incluido). No solo con la movida se transformó la aburrida letanía musical de la España cañí, sino que se dieron vuelcos radicales en la concepción de los valores estéticos y culturales que permitieron salir de una España en blanco y negro y proyectarse en un futuro technicolor. Todo se alineó para la consecución de esos objetivos: una sociedad cansada de fracasar en la modernidad, una economía postrada a los pies de una industria pesada y una oligarquía de naftalina y una clase política que cambió su atávica visión guerracivilista y se concentró (por una vez) en forjar un espacio de creación colectiva nunca visto. Desde entonces, con el inicio del declive, todo comenzó a oler a viejo y las polillas se apoderaron de nuestros tejidos. Para indagar si ese optimismo noventero se ha convertido en una autocomplacencia adormecedora con el cambio de siglo les recomiendo esa estimulante lectura.

Al pensar sobre los objetivos se traslada a los miembros de la organización la visión y la misión y se genera el vínculo preciso entre los miembros para generar la autonomía, la responsabilidad y el compromiso común. Este es el tercer pilar el paradigma directivo del que habla Miguel Ángel Martín y sin él no es posible que la organización genere el impacto fuera de ella que sirva para marcar su propio camino y contribuir a los resultados de la comunidad en la que se integra.

## Poder y Liderazgo

Una sociedad poderosa no es una sociedad donde hay líderes fuertes y sólidos, sino donde los valores colectivamente asumidos generan lazos de identidad, el conocimiento se distribuye ampliamente y el poder sirve para fortalecer los espacios comunitarios. Hoy parece que nada de eso ocurre. Se busca un poder fuerte, vertical, carismático. Desorientados por la incertidumbre de un progreso largamente anunciado y nunca conseguido, los ciudadanos se abrazan a los nuevos magos de la política: duros, sólidos, determinados. Nada debe ser sutil e ilusionante, sino firme y determinado. El poder no está ya para sugerir y convencer, eso es de ilusos de un tiempo pasado. El poder está para ejercerlo, de manera energética y vigorosa.

Esa tendencia que sustituye la idea horizontal del poder (la sociedad empoderada) por una nueva verticalidad (los nuevos líderes fuertes) está produciendo un deterioro de nuestras democracias. Lo ha escrito muy bien Francisco Martín Rojo, en *La soberanía pulverizada* (SKR Ediciones), y también Anne Applebaum en *El ocaso de la democracia*. Los mensajes deben ser simples y radicales, si quieren ser atractivos. Da igual la realidad, estas nuevas élites autoritarias utilizan las teorías de la conspiración, la polarización política, el terrorífico alcance de las redes sociales e incluso el sentimiento de nostalgia para destruirlo todo y redefinir nuestras ideas y ponerlas a su servicio.

Da igual la realidad, los mensajes deben ser simples y radicales si quieren ser atractivos.

Durante la pandemia los excesos retóricos del poder, especialmente en el ámbito público, y el uso de la excepcionalidad del poder ha sido tan apabullante que, al final, nos hemos acostumbrado a ella. Una sociedad considerada menor de edad y un

poder protector es, según estos magníficos textos, una combinación ya demostrada no de decadencia sino, directamente, de implosión social.

No seamos pesimistas, nos dicen los nuevos oráculos de la modernidad... pero, como diría mi añorado Tony Judt, al menos seamos sanamente escépticos con las nuevas ideas y exigentes y recelosos con sus portadores.

“A veces no se trata tanto de cambiar el mundo como de comprenderlo”, recomendaba el delicado Horacio, como ejercicio de prudencia y eliminación la vanidad.

Por eso, es tan recomendable leer este magnífico libro que hoy tiene en sus manos. Para entender que lo que se necesita para poder dirigir en el mundo que viene es una combinación de información que nos permita anticiparnos a los acontecimientos, de humildad que nos permita mejorar nuestras habilidades, un liderazgo impregnado de valores positivos que nos inspire confianza y un conjunto de creencias colectivas que fortalezca nuestra capacidad de fijarnos y conseguir objetivos claros y trabajar sobre ellos.

Esos son, precisamente, los cuatro pilares del paradigma directivo que nos apunta Miguel Angel en este fantástico libro que les recomiendo comenzar a leer sin dejarles de agradecer que, llegados hasta este punto, hayan atendido al telonero tan amablemente.

Enrique Cortés de Abajo

*Director de SKR Escuela de Gobierno y Transformación Pública.*

---

## **Prólogo**

El mundo global en el que vivimos se caracteriza por su vertiginoso ritmo de transformación, por una acelerada evolución del entorno económico, social, político, cultural y tecnológico. Fenómenos como la digitalización, la necesaria sostenibilidad de la actividad productiva o la competitividad derivada de la internacionalización de la economía, suponen un auténtico reto de adaptación para las organizaciones y para quienes son responsables de su dirección y gestión.

En ese contexto, el modelo de dirección que propone este libro puede, en mi opinión, ofrecernos algunas alternativas útiles para hacer frente a las necesidades y problemas de las organizaciones y de la propia sociedad en su conjunto.

Contar con una visión integral de nuestro entorno, aprender y perfeccionarnos, obtener lo mejor de quienes trabajan con nosotros y centrarnos en el impacto de nuestra actividad sobre la comunidad de la que formamos parte son los cuatro pilares de un paradigma de dirección «humanista» que tiene como fin último la realización integral de la persona y la satisfacción de sus intereses y expectativas.

Autoexigencia, definición de un sistema compartido de principios, ejemplaridad, implicación, motivación, y compromiso

con el interés general son, además, elementos esenciales que definen, en sintonía con las tendencias más actuales en la materia, el modelo de dirección que nos aconsejan los clásicos del *management* contemporáneo.

Efectivamente, es indudable que el principal activo de cualquier organización es su capital humano porque en él se encuentra la principal clave del éxito. Por ello, a lo largo de mi carrera profesional, he procurado siempre prestarle una atención prioritaria.

Saber escuchar, comunicar, ilusionar, facilitar la participación, generar un ambiente de confianza, saber delegar y repartir responsabilidades, estar dispuesto en todo momento a aprender y mejorar, compartir una misma visión, unos mismos valores y un sólido compromiso con la comunidad son esenciales para motivar, para atraer voluntades y, fundamentalmente, para garantizar el desarrollo personal y profesional de todas las personas del equipo que constituye, en la actualidad, la verdadera unidad de trabajo.

Esta *era de la incertidumbre* sin referentes a la que aludía J. K. Galbraith hace ya casi medio siglo ha de ser la era de un nuevo humanismo en el mundo de la dirección y la gestión de las organizaciones que sea capaz de movilizar el talento de todos y hacer posible que personas inteligentes construyan organizaciones y sociedades inteligentes preparadas para afrontar los desafíos de nuestro tiempo.

Pablo Isla

---

## Introducción

¡Cuántos acontecimientos llegaron sin haberlos esperado!  
¡Cuántos muchos ya esperados jamás se nos presentaron!  
Incluso, si ha de llegar una desgracia, ¿de qué sirve salirle al encuentro? Bastante te lamentarás cuando haya llegado; en el ínterin prométete cosas mejores. ¿Qué ganancia obtendré? ¡El tiempo! ...Examina la esperanza y el miedo y cuantas veces todo esté en incertidumbre, favorécete a ti; cree lo que tú prefieres...

(Séneca, *Cartas a Lucilio*).

«El ambiente del siglo XXI estará caracterizado por turbulencias, cambios gigantes, decisiones rápidas y caos. Nadie tendrá tiempo de leer y analizar un caso de estudio,

(David A. Whetten y Kim S. Cameron,  
*Desarrollo de habilidades directivas*).

Vivimos en un tiempo de cambio acelerado y constante propio de la sociedad relacional y tecnológica en la que

vivimos y en el que su rasgo característico fundamental, la incertidumbre, se ha acentuado hasta el extremo como consecuencia de dos hechos que han trastocado profundamente nuestra cotidianidad y nuestras vidas.

Por una parte, una pandemia global tan inesperada como inédita y de consecuencias todavía imprevisibles nos recuerda hasta qué punto seguimos siendo vulnerables. Millones de personas han perdido sus vidas en todo el planeta y aunque su impacto en términos económicos, sociales, culturales y psicológicos está todavía por evaluar de una forma precisa, es evidente que nuestras vidas no volverán a ser como antes de esta pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020.

Por otra parte, la invasión rusa de Ucrania ha traído de nuevo la guerra a Europa 30 años después de que se iniciara la descomposición de la antigua Yugoslavia y nos devuelve a una nueva guerra fría con su implacable lógica de la disuasión/amenaza nuclear y con la aplicación *de facto* de una remozada variante de la doctrina soviética de la «soberanía limitada» que el presidente Putin cree que puede poner en práctica, en aquellos estados que, aun siendo independientes, forman parte históricamente de la esfera rusa de influencia. Aquella inolvidable canción de Sting, «Russians», que describía de manera clara, concisa y dramática el escenario de una guerra fría que se encontraba en estado terminal a mediados de los años 80, vuelve a estar, para nuestra desgracia, de la más plena actualidad.

Estas dos crisis, la sanitaria y la bélica, ambas de efectos globales, se han superpuesto a otra en la que vivíamos instalados, la de la sociedad digital y mundializada, que adolece, básicamente, de tres preocupantes debilidades.

En primer lugar, la desorientación e insatisfacción de un individuo, incapaz de dar verdadero sentido a su vida. En segundo lugar, la desconexión de ese mismo individuo de la comunidad de la que es miembro, su desinterés, su desafección, su egoísmo y, en definitiva, su falta de implicación en el destino colectivo.

Por último, la actual sociedad tecnológica se caracteriza por su extrema complejidad, por configurarse como una tupida red de relaciones de interdependencia, como un entorno relacional, producto de la globalización, en el que cada uno dependemos de los demás. Esa complejidad, agravada por la multiplicación de los agentes implicados en los fenómenos colectivos, genera ansiedad y malestar tanto por la dificultad de aprehenderla y controlarla como porque ninguno de esos agentes tiene, por separado, capacidad de resolver los problemas que se plantean.

En ese contexto de máxima incertidumbre el directivo, como líder de las organizaciones públicas y privadas, de las grandes corporaciones y empresas, así como de las administraciones públicas de todo el mundo, desempeña un rol decisivo en nuestro tiempo y, en consecuencia, está obligado a plantearse las siguientes preguntas:

¿Qué implica un ejercicio eficaz de la función directiva? ¿Cuál debe ser el modelo de dirección del futuro? ¿Cuá-

les son las habilidades o competencias que, en lo sucesivo, definirán el perfil de los directivos? ¿Cómo pueden hacer frente a ese contexto de incertidumbre? ¿Qué tipo de liderazgo les corresponde en el siglo xxi?

Para responderlas, propongo una vuelta a los clásicos del *management* contemporáneo, a su «sabiduría directiva» por ser hitos imprescindibles en esta materia que, además de tener un impacto perdurable en el tiempo, siguen constituyendo obras de referencia que han sentado las bases e informan toda la literatura posterior sobre la cuestión.

En una época que carece de modelos y de puntos de referencia claros y en la que es difícil recurrir al precedente, esta reivindicación de los clásicos se explica por su resistencia al tiempo, porque analizan y plantean los problemas esenciales, porque centran su atención en lo fundamental de cualquier asunto y, principalmente, porque hacen algo, si cabe, más importante que ofrecernos respuestas; nos plantean preguntas, nos plantean las grandes preguntas. En relación con esta cuestión, afirmaba Ortega y Gasset que, para impulsar la actividad teórica del hombre y para avanzar en el conocimiento, es más relevante centrarse en el problema que en la solución y más importante plantearse preguntas que contestarlas.

Precisamente en el ámbito de la gestión, no son pocos los que subrayan la importancia de que el directivo tenga esa capacidad de plantearse las preguntas y los problemas adecuados. Whetten y Cameron insisten en el hecho de que el directivo inteligente no es tanto el que resuelve proble-

mas como el que hace buenas preguntas. En la misma línea, Heifetz insiste en que los directivos no dan respuestas, sino que formulan preguntas difíciles y problemas complejos. Por su parte, Peter F. Drucker subraya la idea de que «la fuente más común de errores en las decisiones gerenciales está en la insistencia en tratar siempre de encontrar la respuesta correcta en lugar de la pregunta correcta».

En obras como *La naturaleza del trabajo directivo* de Henry Mintzberg, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen R. Covey, *Desarrollo de habilidades directivas* de David A. Whetten y Kim S. Cameron, *La práctica del management* de Peter F. Drucker o *Fundamentos de la dirección de empresas* de Juan Antonio Pérez López (uno de los más relevantes clásicos españoles en la materia) encontramos preguntas y respuestas a la vez que se definen los rasgos fundamentales que, a su juicio, deben configurar el perfil del gerente o del directivo actual.

Las recomendaciones básicas formuladas por estos autores que se condensan en eso que denominamos como «sabiduría directiva» son las de los gurús contemporáneos más destacados que concebimos como los maestros y guías más reconocidos en la materia.

Se entiende, por lo tanto, en este caso el concepto de *gurú* desde una perspectiva aséptica y en términos, como diría Erich Fromm, de una jerarquía de la cualificación o del conocimiento, toda vez que se concibe como un experto reconocido, como: «un hombre o mujer que ha conseguido *un nivel notorio de conocimiento en el campo de la gestión*