

STUART WYATT

**LAS LEYES
SECRETAS
DE LOS
DIRECTIVOS**



40 verdades esenciales para los jefes



Primera edición: mayo 2011

Título original: *The secret laws of management*

Traducción: Cristina Martín

© Stuart Wyatt, 2010

© Ediciones B, S.A., 2011

© Concell de Cent, 425-427 - 08009 Barcelona (España)

© www.edicionesb.com

ISBN: 978-84-666-4881-3

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Contenido

Primeras opiniones de directivos

Cita

Agradecimientos

Definiciones

Cuatro maneras de sacar provecho de este libro

Introducción

LEY 1. Las personas toleran que las dirijan, pero están encantadas de que las guíen

LEY 2. Los plazos suelen ser contraproducentes

LEY 3. La gente no dice NO a las interrupciones con la suficiente frecuencia

LEY 4. La gente no acierta en un blanco invisible, como no sea de forma accidental

LEY 5. Las personas no pueden hacer frente a más de siete objetivos a la vez

LEY 6. 1 empleado + 2 jefes = la mitad del resultado

LEY 7. Los buenos jefes de vez en cuando resultan impopulares

LEY 8. La gente es escandalosamente optimista a la hora de calcular el tiempo

LEY 9. La inercia tarda sólo quince minutos en desaparecer

LEY 10. La gente odia los cambios, pero los cambios ocurren

LEY 11. La gente valora el elogio por encima del dinero

LEY 12. Los directivos tienden a azuzar a sus caballos voluntariosos hasta la extenuación

LEY 13. Las personas se vuelven adictas con facilidad a ser apagafuegos

LEY 14. Los que buscan la atención no cambian nunca

LEY 15. La gente prefiere dejar las tareas desagradables para el final

LEY 16. La gente quiere que le den el trabajo sólo de cuatro maneras

LEY 17. La productividad es un rasgo natural

LEY 18. A la gente se la puede engañar fácilmente para que crea que «urgente» quiere decir «importante»

LEY 19. La mayoría de las personas odian ser organizadas

LEY 20. Los jefes tienden a encargar las peores tareas a su mejor gente

LEY 21. Hay personas poco inteligentes que son muy valiosas, pero hay otras que son peligrosas

LEY 22. Hay personas vagas que son muy valiosas, pero hay otras que es mejor despedirlas

LEY 23. La mayoría de la gente dice NO en clave

LEY 24. El trabajo se estira para rellenar el tiempo disponible (Ley de Parkinson)

LEY 25. La gente tiende a hacer las cosas en el momento aceptado, que no suele ser el momento eficaz

LEY 26. Cuando los líderes no crean la cultura que quieren, obtienen una cultura que desde luego no quieren

LEY 27. Cuando al jefe le falta autodisciplina, la gente no se esfuerza

LEY 28. Todos los acosadores terminan recibiendo su justo castigo

LEY 29. El equipo no nos juzga por nuestro mejor o peor rendimiento

LEY 30. El equipo cree lo que ve, más que lo que nosotros decimos

LEY 31. Escuchar problemas personales puede resultar contraproducente

LEY 32. Con frecuencia se da un injusto retraso entre esfuerzo y recompensa

LEY 33. La mayoría de la gente se resiste a planificar

LEY 34. Los equipos rara vez consiguen cosas si creen que no pueden

LEY 35. Objetivos del equipo + deseo del equipo = resultados del equipo

LEY 36. Pocas personas piensan de verdad

LEY 37. Los niveles de energía suben y bajan según las expectativas

LEY 38. La gente no se levanta de la cama para alcanzar nuestros objetivos

LEY 39. Existen nueve desmotivadores comunes

LEY 40. Muchos directivos en realidad no desean ser el jefe

ANEXOS

Del problema a la solución

Primeras opiniones de directivos

«Deberían habernos hecho leer este libro en la facultad de Empresariales (en vez de enseñarnos la teoría del mercado perfecto). Es el libro de dirección de empresas más valioso que he leído nunca.»

Darrell Benatar, *CEO*, UserTesting.com

«El singular enfoque de este libro consigue que cada capítulo dé en el clavo y enseñe algo útil. Este conciso resumen contiene más información realmente de utilidad que muchos libros de dirección de empresas que he leído, más largos que éste.»

Steve Brazier, director de Educación, Promethean Ltd.

«Más contenido, más conocimientos y menos texto que leer. Cuando nuestros directivos leen este libro, la vida en el puesto de trabajo se vuelve más productiva y mucho menos estresante para todo el mundo.»

Mike Faith, presidente y CEO, Headsets.com, Inc.

«Stuart Wyatt aporta observaciones directas, sencillas y sin restricciones. Stuart Wyatt cuenta las cosas como son.»

Daniel Robins, director de Commuter Services, Parsons
Brinkerhoff

«Cuando llegué a mi décimo día como directivo nuevo (en 2003) sin saber qué hacer, leí un primer borrador de este libro, y me ayudó a reconstruir mi forma de pensar respecto de la dirección y el liderazgo. Para cuando acabó el mes, y después de haberlo leído varias veces de cabo a rabo, ya me consideraba directivo. Volví a releer el libro tantas veces que empecé a usarlo como herramienta de formación para los directivos de mi equipo. Actualmente, este libro constituye una lectura obligada para todo supervisor o ejecutivo de mi equipo. Tengo junto a mi mesa cuatro libros de negocios para hacer consultas rápidas, y uno de ellos es *Las leyes secretas de los directivos*.

Wyatt ha descubierto una manera de juntar conocimientos sobre liderazgo y gestión en forma de descripciones breves, concisas y fáciles de digerir. Sin duda, han sido las 200 mejores páginas de toda mi trayectoria profesional como directivo.»

Chris Hicken, director general,
Headsets.com, Inc.

«Me he quedado muy impresionado con este libro. Posee una fuerza y un nervio que han sido ejercitados en la competición de la vida real. Está escrito con claridad, sin restricciones. No le vendría mal a todo ejecutivo tenerlo a mano para afinar su manera de trabajar. Cuando se publique, lo voy a comprar para mis directivos. Es una obra excepcional.»

Anthony Sandberg, presidente, OCSC Sailing

«Este libro es ideal como manual de trabajo para los CEO y sus equipos de directivos, una poderosa herramienta para afinar el rendimiento y mejorar las capacidades de dirección.»

Michael A. Torres, CEO, Adelante Capital Management
LLC

«Cumple los requisitos que ha de tener un libro inspirador y motivador para directivos que busquen ganar.»

Stephen Jury, vicepresidente de Estrategias Educativas
Promethean Ltd.

«Así es como deberían estar escritos todos los libros de dirección de empresas, con ideas convincentes organizadas según el mundo real. Cuando uno se enfrenta todos los días al reto que supone dirigir o liderar, puede acudir a este libro en busca de inspiración y de ideas prácticas aplicables casi a cualquier problema. Únicamente lamento estar leyendo un ejemplar anterior a la publicación, porque ya estoy deseando compartir las ideas contenidas en el mismo con mi equipo de directivos en su totalidad.

Este año hemos adquirido una empresa, y este libro debería ser lectura obligatoria para todo el que esté pensando en llevar a cabo una adquisición o una fusión. El capítulo que habla de los cambios es particularmente pertinente para el caso de la unión de dos empresas.»

Justin Hersh, CEO, Group Delphi

«Las leyes individuales también son ciertas. Me gusta mucho la sinceridad. Una herramienta estupenda para la formación... muy fácil de leer y de usar como herramien-

ta de gestión y como consulta. Todo directivo debería tener uno encima de la mesa.»

Franka Winchester, socia general, Pacific Crest Group

«Stuart Wyatt ha escrito una herramienta de primera categoría para ayudar a los directivos, basado en sus muchos años de experiencia. Me gusta en particular la sección “Del problema a la solución”, porque permite que los directivos muy ocupados encuentren con facilidad la ley que necesitan y que les ayudará a resolver los problemas de gestión concretos que tienen.»

Barry Faith, CEO, Arlington Associates

«Existe un proverbio inglés que dice que no hay malos alumnos, sino tan sólo malos profesores. Yo estoy convencido de que eso también sirve para las empresas. No existen malos empleados, sino tan sólo malos jefes.»

*Dr. T. S. Lin, 1918-2006,
CEO durante 30 años de Tatung Company*

Agradecimientos

Deseo dar las gracias a Mike Faith, a mi agente Robin Wade, a John Moseley de Headline y a mi esposa y correctora de pruebas, Terri. Sin ellos, este libro no existiría.

También quiero dar las gracias a los muchos directivos que me ofrecieron informaciones de gran utilidad a medida que se iba desarrollando el libro, entre ellos Barry Faith, Chris Hicken, Courtney Wight, Daniel Robins, Joseph Pianetta, Ken Nash, Shaun Masterman, Shawn Gwinnett, Stephen Jury, Steve Brazier y Wayne Downer.

Secreto:

Principio central pero a veces esquivo... Explicación subyacente que no es conocida u observada por los demás... Método o fórmula en la que se basa el éxito.

Ley:

Regla o norma de conducta que es instintiva o espontánea... Principio general, fórmula o regla que describe un fenómeno.

De los diccionarios *Collins*
y *American Heritage*

Cuatro maneras de sacar provecho de este libro

1. Léalo de la forma habitual.
2. Ábralo y lea siguiendo cualquier orden.
Cada ley constituye una breve lectura que contiene su propio mensaje independiente.
3. Sea usted mismo su entrenador y mentor.
Lea cada ley por separado. Revise su estilo de dirección. ¿En qué se parece esa ley a usted y su equipo? ¿Lo que en ella se sugiere puede ayudarle a dirigir su equipo de manera más eficaz y a mejorar el rendimiento?
4. Solucione los problemas de dirección.
Utilice la lista de problemas comunes de dirección que hay al final de este libro para ir directamente a las leyes pertinentes que le ayuden a diagnosticar las causas probables y buscar soluciones prácticas.

Introducción

Querido lector:

Todo equipo comprende un grupo de personas que poseen personalidades únicas. No obstante, cuando las personas trabajan juntas siempre aparece una serie de problemas parecidos. Las personas son diferentes, los puestos de trabajo varían de forma considerable, la cultura de cada empresa es única, pero muchos de los problemas que guardan relación con la gente siguen siendo los mismos.

En este libro se identifican 40 leyes de la dirección de empresas, verdades esenciales sobre el arte de dirigir a las personas. Cada una de ellas presenta una dificultad común o inevitable a la que deben enfrentarse los directivos. Si no reconocemos dicha dificultad y le ponemos solución, ello dará lugar a uno o más problemas, entre otros que se reduzca la productividad, que surjan discordias entre los miembros del grupo y que la vida del jefe en el trabajo se vuelva sumamente desagradable.

Conocer estas leyes nos permite evitar muchos de los peligros en los que caen de cabeza otros directivos. El resultado es un menor estrés personal, resultados mejores y relaciones más eficaces entre los miembros del equipo. Cuando digo relaciones eficaces no me refiero a la amistad íntima ni a que todos se sientan muy a gusto, sino a que haya un respeto mutuo entre los miembros del equipo. El respeto se crea cuando el jefe mantiene un razonable grado de armonía mientras conduce al equipo para que las cosas se consigan entre todos. Y conseguir cosas entre todos