

Luis Vázquez Suárez  
Roberto Sánchez Gómez

# El triángulo del líder



CÓMO POTENCIAR  
TU PENSAMIENTO DIRECTIVO



**El triángulo del líder**  
Cómo potenciar tu pensamiento directivo

Madrid, 2023

Luis Vázquez Suárez  
Roberto Sánchez Gómez

# **El triángulo del líder**

**Cómo potenciar tu  
pensamiento directivo**

**esic**

Junio, 2023

*El triángulo del líder. Cómo potenciar tu pensamiento directivo*  
Luis Vázquez Suárez y Roberto Sánchez Gómez

Todos los derechos reservados.  
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública  
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización  
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)  
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra  
([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2023, ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-85-9  
Depósito Legal: M-17945-2023

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon  
Los iconos utilizados proceden de Freepik y Flaticon

Un libro de

The logo for ESIC Editorial features the word 'esic' in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters 'e' and 's' are connected. Above the 'e' and below the 's' are horizontal bars. Below the word 'esic' is the word 'Editorial' in a smaller, lowercase, sans-serif font.

Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

El león y la pantera son inofensivos; en cambio las gallinas y los patos son animales altamente peligrosos, decía una lombriz a sus hijos.

BERTRAND RUSSELL

# Índice

|   |     |
|---|-----|
| 1. EL TRIÁNGULO DEL BILLAR .....                    | 11  |
| 1.1. Dotación y gestión.....                        | 13  |
| 1.2. Decides como piensas.....                      | 15  |
| 1.3. Roles y técnicas.....                          | 22  |
| 2. PENSAR COMO UN ECONOMISTA: LOS RECURSOS.....     | 37  |
| 2.1. Malas noticias.....                            | 37  |
| 2.2. El secreto es simple .....                     | 49  |
| 2.3. ¿Qué estoy haciendo?.....                      | 59  |
| 2.4. Lo que no son cuentas.....                     | 71  |
| 2.5. El triángulo del economista.....               | 82  |
| 3. PENSAR COMO UN DETECTIVE: EL COMPORTAMIENTO..... | 103 |
| 3.1. La motivación.....                             | 103 |
| 3.2. Cooperación, conflicto y cambio.....           | 107 |
| 3.3. Pueden cambiar, pero no ser otros.....         | 121 |
| 3.4. Si quieres la paz, prepara la guerra.....      | 130 |
| 3.5. El triángulo del detective.....                | 151 |
| 4. PENSAR COMO UN DISEÑADOR: LAS TAREAS.....        | 157 |
| 4.1. Ordenar la habitación.....                     | 157 |
| 4.2. Aprender a cocinar.....                        | 164 |

---

|  |     |
|--|-----|
| 4.3. Limpiar el cristal.....                       | 173 |
| 4.4. Manténlo sencillo, pero sin simplificar.....  | 180 |
| 4.5. El triángulo del diseñador.....               | 187 |
| 5. CONCLUSIÓN.....                                 | 203 |
| 5.1. Primero aprende, después enseña.....          | 203 |
| 5.2. Mejor poco y bueno.....                       | 205 |
| 5.3. La única forma de no olvidar es recordar..... | 207 |
| 15 reglas para tener presente.....                 | 211 |
| Bibliografía.....                                  | 215 |
| Índice de figuras.....                             | 217 |
| Índice de técnicas.....                            | 221 |

## El triángulo del billar

Era plenamente consciente de cuán estéril es la especulación intelectual cuando se la separa de la acción y el experimento.

OSCAR WILDE, *El retrato de Dorian Gray*



Como en el juego del billar, en la vida las combinaciones de jugadas e impactos resultan innumerables, pero los factores son relativamente pocos.

Antes de comenzar cada partida, las bolas de billar se colocan dentro de un triángulo. En la vida, sería muy útil disponer de un triángulo que nos permitiese reunir todas las bolas, ya que a menudo solo nos damos cuenta de la existencia de estas a medida que chocan unas con otras.



Ser más consciente de lo que está en juego siempre es condición necesaria —aunque no suficiente— para jugar bien. No se puede valorar lo que no se piensa, y generalmente no es posible evaluar bien nada de forma aislada, sin tener en cuenta el resto de elementos, por la sencilla razón de que todos ellos pueden impactar. Ninguna bola está del todo segura mientras haya otras bolas en juego.

Este libro explica que, afortunadamente, existe algo que en la vida puede hacer las veces del triángulo en el billar: el pensamiento directivo.

El pensamiento directivo es aquel que nos permite desarrollar habilidades directivas, esto es, que nos permite conocer y conocernos mejor para dirigir y dirigirnos de forma eficiente.

La vida es tan dinámica como el juego del billar, y lo que muestra la experiencia con mayor claridad es que nada permanece durante mucho tiempo sin cambio. Cambia la partida y cambia nuestra estrategia. O debe cambiar para que podamos continuar en el juego. En este sentido, el pensamiento directivo es útil para estimar el recorrido de nuestras decisiones o de las acciones de los demás.

Todos los cambios conducen a una organización distinta de la que había. Necesitamos marcos para comprender la situación y situarnos. Un marco no es un modelo (no plantea relaciones), pero a menudo es más útil porque es más amplio. Aunque no nos permite pensar en todas las jugadas, nos sirve para recoger todas las bolas. Nos permite ver qué es lo que hay y descubrir qué es lo que falta.

Como veremos, desarrollar el pensamiento directivo es aprender a pensar de tres formas: económica, psicológica y organizativa. En otras palabras, requiere desempeñar bien tres roles: el de economista, el de detective y el de diseñador, respectivamente.

En la práctica, el pensamiento directivo sirve para tres cosas principalmente (Figura 1.1):

- Gestionar mejor nuestros recursos, para lo cual se necesita desarrollar el rol de economista.
- Gestionar mejor nuestras relaciones, para lo cual se necesita desarrollar el rol de detective.

- Gestionar mejor las tareas, para lo cual se necesita desarrollar el rol de diseñador.

Figura 1.1  
**Pensamiento directivo y acción directiva**



El único pensamiento que nos puede hacer libres es el pensamiento directivo. Cuando no es directivo, el pensamiento es simplemente un reflejo, el resultado de una inercia, una acción o una situación que nos arrastra. Pensar de forma directiva es la única forma que tenemos de tomar la iniciativa en la partida, de causar impacto, de realizar mejores disparos y jugadas.

## 1.1. DOTACIÓN Y GESTIÓN

Al comienzo del curso, planteamos a los alumnos la siguiente pregunta: ¿cuál sería la mejor clasificación de todos los posibles problemas que

podemos tener? Si necesitamos aprender es porque hay problemas que resolver. Así pues, buena pregunta.

Antes de que traten de responder, les indicamos que para que la clasificación sea buena tiene que informarnos acerca de la naturaleza del problema (en qué consiste) y ser lo más sencilla posible.

Las respuestas más frecuentes son «problemas personales y no personales» y «problemas económicos y no económicos». ¿Por qué estas clasificaciones no son buenas? Porque no son muy útiles: problemas no económicos es un cajón demasiado amplio; y tanto problemas personales como no económicos y no personales son compartimentos demasiado profundos. Además, salvo en el caso de los problemas económicos, los otros tres tipos no aluden a en qué radica el problema.

La forma más sencilla de clasificar los problemas, y al mismo tiempo más informativa, es distinguir entre problemas de dotación y problemas de gestión. Los primeros derivan del déficit o exceso de recursos, mientras que los segundos se refieren a las posibles alternativas de empleo de estos.

La dotación es una cuestión económica. Se tiene o no se tiene, y se tiene más o menos. La gestión, en cambio, no es solo economía, sino organización y psicología. La economía tiene que ver con los recursos; la organización, con los procesos; y la psicología, con los objetivos y las decisiones que se toman (Figura 1.2). Por otra parte, la organización y la psicología tienen una dimensión económica: los procesos no pueden llevarse a cabo sin recursos, y estos condicionan tanto los objetivos como las decisiones.

Los resultados que obtenemos dependen, por supuesto, de la gestión; pero esta depende de las posibilidades de juego que tengamos, es decir, de la dotación. Por otra parte, la mejora de la dotación depende por completo de la mejora de la gestión. Y para gestionar mejor es necesario pensar de forma directiva, es decir, pensar como economistas, detectives y diseñadores (Figura 1.3).

Figura 1.2  
La vida: dotación y gestión

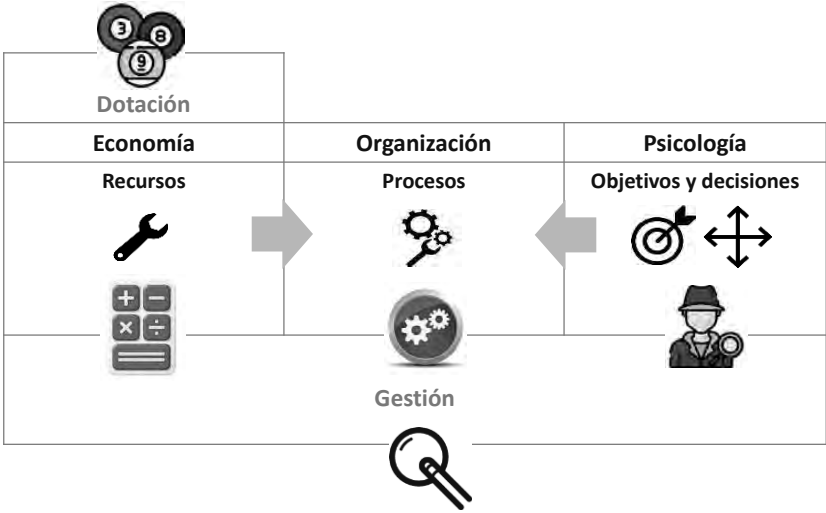
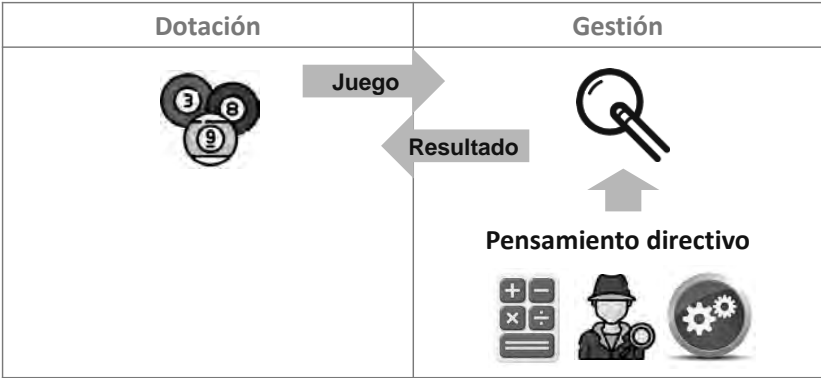


Figura 1.3  
Dotación, gestión y pensamiento directivo



### 1.2. DECIDES COMO PIENSAS

Pablo Picasso declaró en una ocasión que no pintaba las cosas como las veía, sino como las pensaba. En efecto, no hay imagen en el lienzo que no se forme antes en la mente.

El pensamiento precede a la acción consciente, de modo que lo que hacemos está muy condicionado por lo que pensamos. En lo que depende solo de nosotros mismos, actuamos en concordancia con lo que pensamos. De modo que si pensamos de forma defectuosa, cometeremos errores.

Guiar el pensamiento es fundamental para ser eficaz en la acción, porque decidimos como pensamos y actuamos según decidimos. Incluso cuando no hacemos nada porque, como advirtió William James, «cuando tienes que tomar una decisión y no la tomas, eso ya es una decisión».

La reflexión se valora menos que la acción, pero es fundamental para esta. Si piensas bien, puedes actuar mejor. Si piensas correctamente, estás más preparado para actuar del modo adecuado. No se piensa en grupo, sino en soledad. Y la calidad de la conversación depende de la calidad de la reflexión.

Quien intenta pensar en grupo acaba creyendo. El trabajo riguroso requiere soledad. Por eso, como decía Ralph Waldo Emerson, grande es aquel que en medio de la multitud mantiene con perfecta dulzura la misma independencia que en la soledad.

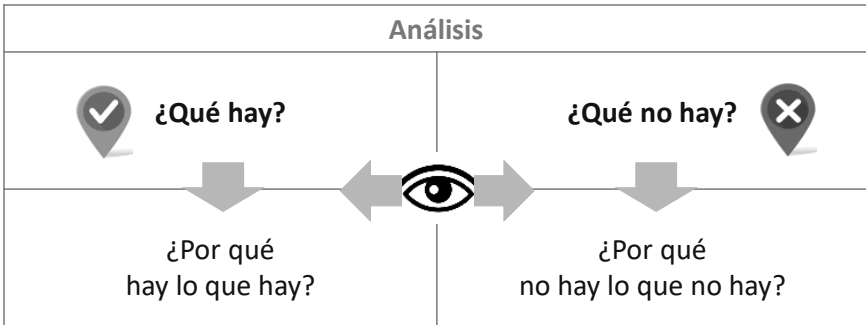
Descartes decía que no hay nada que esté enteramente en nuestro poder más que nuestros pensamientos. Pero es solo cierto en un sentido, ya que numerosos factores pueden condicionar el pensamiento. Lo importante es que el pensamiento sea directivo para no caer o librar-nos de tales ataduras. Porque de lo que no cabe duda es de que, como advertía Bruce Lee, lo que piensas habitualmente determina en gran medida en lo que te convertirás.

La única persona que puede hacer que uno sea eficaz es uno mismo, nadie más. Al colocar en primer lugar la responsabilidad, uno construye el compromiso de movilizar los propios recursos. Uno se pregunta: ¿qué tengo que aprender y qué tengo que hacer para lograr la diferencia? Al concentrarse en la responsabilidad, la gente adquiere una mejor imagen de sí misma. No se trata de vanidad ni de orgullo, sino de respeto por sí mismo y confianza en sí mismo (Drucker, 2003, 248-249). Aprender es enseñarse: mostrarte a ti mismo lo que no sabías.

Aprender a pensar no es fácil, pero con buenos modelos como referencia es posible. Cuanto más sencilla es la técnica, más potente es si es buena. Los cimientos fuertes son simples. Las observaciones se vuelven más profundas a medida que se logra ver de forma más sencilla. Como sucede con el desarrollo de la musculatura, el pensamiento directivo necesita buena alimentación (observación) y buena rutina (técnica). La observación es la materia prima del análisis. La técnica es importante para acumular resultados (lo casual no es recurrente). Tener mejores ideas es más probable cuando se parte de buenas ideas. Cuanto mejores ideas se tienen, mejores ideas se pueden tener.

El análisis consiste en ver qué hay y qué no hay, y preguntarse por qué hay lo que hay y por qué no hay lo que no hay. La respuesta a una de ambas preguntas a menudo proporciona la respuesta a la otra (Figura 1.4).

Figura 1.4  
El análisis



Ver qué hay nos puede servir para ver qué no hay (el paso de una cuestión a otra no es siempre evidente), y viceversa.

Donde hay una soga es más probable que haya un ahorcado que donde no la hay. Hay sogas que confeccionamos sin darnos cuenta, por no pensar de forma directiva.

## Pensamiento crítico

El pensamiento directivo se orienta a la acción y se desarrolla mediante la crítica. No hay inteligencia sin pero, ni criterio valioso y duradero sin capacidad de crítica. Solo quien se esfuerza por ser crítico aspira realmente a ser libre. Quien se adhiere a un credo sin ejercer ninguna función de control, o es un fanático o puede llegar a serlo.

Cuando falta la crítica solo se ve lo que se quiere ver. La crítica se puede desarrollar evaluando ideas viejas bajo un punto de vista nuevo o evaluando ideas nuevas bajo un punto de vista viejo. La actitud crítica es fundamental para reflexionar con acierto porque evaluar contrastes y diferencias es el punto de partida para encontrar nuevas formas de organización. Y esto último es en lo que consiste la orientación directiva.

El pensamiento directivo equilibra dos necesidades: la de dudar y la de obtener conclusiones. Dudar es necesario para ver si se piensa bien, esto es, tratar de asegurarse que no se incurre en sesgos o que las ideas que se manejan no están obsoletas. Pero el objetivo final ha de ser la mejora, y esta siempre está vinculada a la acción. Sin propósitos concretos no puede haber cambios que produzcan mejoras. La duda, por sí sola, solo conduce a la indecisión. La dirección requiere llegar a alguna conclusión, por lo que, en este sentido, no tiene sentido dudar de todo. Lo expresa muy bien esta declaración de Jaime Balmes: «Me convencí de que dudar de todo es carecer de lo más preciso de la razón humana, que es el sentido común».

El pensamiento se dora con las dudas y se quema con la indecisión. El pensamiento directivo es útil porque, al orientarse a la acción, evita aquella. Es bueno dudar, a condición de no olvidar la virtud de concluir. Para ello, es útil pensar como un niño, porque los niños siempre discurren con las dos referencias esenciales: sí o no. De hecho, son las dos palabras más directivas que hay, y están entre las primeras que aprenden. Los adultos se meten en líos porque su vida transcurre entre «sí y no». Decidir oportunamente depende tanto de dudar a tiempo como de no dudar a destiempo. El tiempo, cuando no es la llave, es la

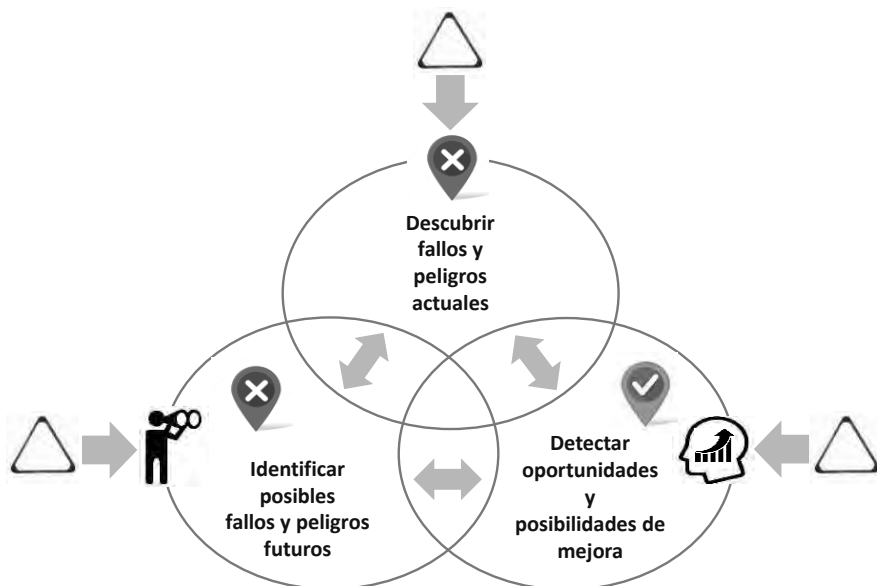
cerradura. La oportunidad es fugitiva, la amenaza busca hospedarse. Como reconocía Alexandre Dumas, la vida es tan incierta que la felicidad debe aprovecharse en el momento en que se presenta. «Demasiado tarde comprendí que no es posible esperar a ser perfecto, que hay que salir a la vida y caerse y levantarse como todo el mundo», se lamentaba Ray Bradbury. Duda, pero al final decídete. Y si el momento es crítico, al final es al principio.

En la práctica, el pensamiento directivo es útil porque permite:

- Descubrir fallos y peligros actuales.
- Identificar posibles fallos y peligros futuros.
- Detectar oportunidades y posibilidades de mejora.

Las ideas útiles para dirigirnos y dirigir a otras personas (por ejemplo, estando al frente de un equipo de trabajo) tienen que ver con los tres puntos anteriores, y a menudo uno de ellos nos lleva a otro (Figura 1.5).

Figura 1.5  
**El pensamiento directivo en la práctica**





Pensar es hacerse preguntas y tratar de encontrar las respuestas. Para hallar las respuestas correctas antes hay que hacerse las preguntas adecuadas. Aunque se llega a sitios imprevistos, uno no va a ninguna parte en la que no haya pensado. Y uno no piensa, muchas veces, por falta de referencias que le indiquen en qué fijarse.

Si no lo sabes, no te lo planteas. Como reflexiona Juan José Muriel: «Muchas veces he pensado sobre cómo se habría desarrollado mi vida profesional si la hubiese podido comenzar con el mismo nivel de conocimiento que tengo hoy día sobre la gestión. Cuántos errores habría podido evitar. Cuántas noches de insomnio me habría ahorrado. Cuánto mejor ambiente de trabajo habría generado a mi alrededor. Cuántas arbitrariedades habría eliminado» (Muriel, 2017, 15).

Si piensas correctamente, decides bien y puedes actuar mejor. Pero pensar correctamente requiere aprender a pensar de forma directiva. El pensamiento directivo es aquel que se orienta a descubrir la mejor práctica. Como señalan Cronin *et al.* (2021), si práctico significa «resuelve un problema», entonces práctico significa arrojar luz sobre qué preguntas deben responderse y cómo probar las respuestas a estas preguntas. Como sostenía David Foster Wallace, aprender a pensar significa ejercer cierto control sobre cómo y en qué piensa uno.

Pensar de forma directiva es como construir un mapa. Cuanto mejor es el mapa, no estás más seguro al adentrarte en el territorio, pero vas mejor preparado. La clave no es saber qué pensar, sino qué preguntas son más adecuadas para pensar, es decir, permiten pensar de forma directiva.

Es directivo todo lo que permite ver el camino y todo lo que ayuda a recorrerlo. Para ver el camino, la primera clave es cómo ampliar nuestro rango de observación (cómo ver la mesa de billar desde todos los ángulos). Es muy difícil precaverse de los problemas antes de haberlos sufrido. Unos estímulos nos distraen de otros. La única forma de anticiparse es observar más antes de realizar ninguna acción, y la capacidad de anticipación depende básicamente de la capacidad de observación.

El pensamiento directivo tiene que ver con poner nuestro pensamiento a nuestro favor, lo cual sucede cuando somos más conscientes

de cómo podemos mejorar o tener éxito y de cómo podemos fracasar. Los factores de éxito y los factores de fracaso son unas veces extremos de un continuo (el factor de éxito consiste en no incurrir en el factor de fracaso, y viceversa), y otras veces son conjuntos independientes (el éxito y el fracaso no están relacionados con las mismas cosas).

Para aumentar la capacidad de observación hay que manejar el vocabulario que permite articular el pensamiento directivo, que es aquel que nos permite pensar en términos económicos, psicológicos y organizativos. Cada rol tiene su propio triángulo y se requieren los tres para pensar con acierto: la vida es siempre lo más complicado, porque es lo que contiene a todo.

Para llegar a poder realizar dicho análisis hay que desarrollar los tres roles directivos: el de economista, el de detective y el de diseñador. Hay pensamientos que solo surgen cuando se piensa siguiendo un rol determinado, del mismo modo que hay composiciones para piano y composiciones para guitarra, y que estas solo surgen cuando se tiene un piano o una guitarra para tocar. El pensamiento económico aporta claridad; el pensamiento de detective, agudeza; el pensamiento organizativo, eficacia.

Todos los errores se pueden clasificar en tres grupos. Los que tienen que ver con la planificación, los relacionados con la dirección (acción o inacción) y los referentes al control. En la medida en que pensemos de forma directiva de modo correcto, podemos evitar tanto los que tienen que ver con el pensamiento (errores de planificación y errores de control) como aquellos que tienen que ver con los procesos que ejecutamos (errores de dirección).

Es fundamental tener un marco de pensamiento claro que se oriente a la crítica. El marco de pensamiento siempre es la base; cuando está bien construido permite llegar a conclusiones correctas. Lo que es nítido descansa la vista; lo que es borroso la extenua.

En general, cuando alguien dice u oye que algo no tiene utilidad, da a entender o entiende que no sirve para hacer, sin plantearse la posibilidad de si sirve para pensar. En general, se envidia el poder adquisitivo, no el poder *disquisitivo*. Se oye ¡qué cuerpo!, ¡qué casa!, ¡qué cochazo!,

pero no ¡qué capacidad de raciocinio! Pero pensar, y hacerlo de forma directiva, es lo más importante. El pensamiento directivo es aquel que nos permite conocer o conocernos mejor y, en esa medida, ser más eficientes a la hora de dirigirnos o de dirigir a otras personas.

El valor de la teoría solo se aprecia cuando se pone en práctica, es decir, cuando los asuntos prácticos se gestionan buscando la validación y, en su caso, la mejora de la teoría. Como dijo Santiago Ramón y Cajal, observar sin pensar es tan peligroso como pensar sin observar. Cuanto mejor es tu reflexión, mejor puede ser tu observación y tu conversación. Pero ya decía Focílides que una gran parte de los hombres obra sin pensar y otra piensa sin obrar. Respecto a los sabios consejos hay dos tipos de personas: los que los han oído, pero no piensan en ellos, la mayoría; y los que piensan en ellos aunque no los oigan, *rara avis*.

Carl Gustav Jung decía que la mayoría de la gente prefiere juzgar porque pensar es difícil. Puede ser, y también que mucha gente simplemente quiere dictar sentencia. Vivimos en un mundo en el que un loco hace muchos locos, mientras que un sabio hace pocos sabios, como observó Georg Christoph Lichtenberg.

### 1.3. ROLES Y TÉCNICAS

#### Tres roles

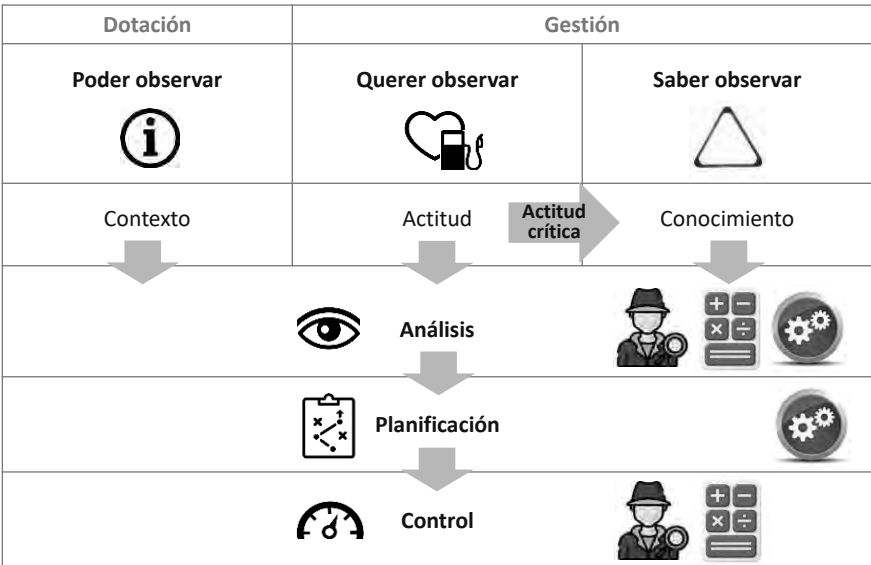
Cuanto más panorámica es tu visión, mejor perspectiva tienes para reflexionar; cuanto más enfocada es, mejor perspectiva tienes para actuar.

Para saber, mejor aprender a observar; y para ello, aprender a pensar de forma directiva. Porque nadie te explica nada, o son pocos los que te explican algo. Aquí encontrarás las claves, es decir, las llaves. Pero eres tú quien tendrá que probarlas, porque eres tú quien encontrará las cerraduras.

Lo que sabemos depende, en buena medida, de lo que observamos. Y lo que observamos depende de las características del contexto, de

nuestra actitud y de nuestro conocimiento (Figura 1.6). Primero está el contexto, que es siempre envolvente. Puede existir más o menos información, del mismo modo que en un estanque puede haber más o menos peces. El pensamiento directivo viene a ser la red para pescar, pero de donde no hay no se puede sacar. En una habitación a oscuras no ves nada aunque tengas buena vista. No hay nada que se parezca tanto a un cuarto oscuro como la falta de información.

Figura 1.6  
**Pensamiento directivo: análisis, planificación y control**



Después, lo fundamental es tener una actitud crítica, es decir, querer saber. Esta búsqueda de la evidencia es lo que activa el pensamiento directivo, que se nutre de los conocimientos que tengamos, procesándolos en un triple marco: el que proporcionan los roles de economista, detective y diseñador.

Ser proactivo es condición necesaria para pensar de forma directiva. Es más lo que puedes llegar a saber observando que estando a la espera de que alguien te proporcione una buena explicación. Tus medidas te hacen caer en la cuenta de cómo está hecho el mundo. Hay dos clases

de cosas en este: las que están hechas a medida de uno y las que no. ¿Obvio? Lo obvio proporciona los mejores puntos de partida.

La mayoría de la gente toma lo que ve como dato para la acción, no para la reflexión. Casi nadie reflexiona sobre lo que tiene delante. Por ejemplo, al ver a un recién nacido, ven que es un recién nacido, y, como mucho, observan qué hace; ahí acaba todo. No reflexionan sobre lo que es: una vida reciente, el milagro de la vida, la indefensión. Otro ejemplo: ven un vaso vacío y no van más allá de que el vaso está vacío; no piensan en la sed. Hay que tener mucha sensibilidad, y mucho juicio, para pensar en la sed, y en la maravilla que es saciarla, al ver el vaso vacío.

Por otra parte, al examinar una situación, la mayoría de las personas tiende a considerar solo las variables que creen que les afectan personalmente, no todas. Sin embargo, el descubrimiento de alternativas o la evaluación de la calidad de estas requiere muchas veces tener en cuenta todas las variables.

Como estas pueden ser muchas, necesitamos pensar de forma que nos resulte posible pensar en el mayor número de ellas de forma sistemática. Y esto se logra pensando como economistas, diseñadores y detectives. Para hacer zumo, mejor piezas con mucho jugo que muchas piezas con poco jugo.

Pensar de forma directiva consiste en organizar la información de la que disponemos para gestionar nuestra vida del mejor modo posible. Esto implica llevar a cabo dos funciones: la planificación y el control. La planificación abarca la fijación de objetivos y la toma de decisiones. El control consiste en verificar si la acción que hemos llevado a cabo ha dado lugar a los resultados previstos en la planificación y si en el curso de la acción se han producido hechos que deberíamos tener en cuenta o que debiéramos haber considerado.

Se necesitan los tres roles para pensar de forma más eficiente. La unión hace la fuerza: cuando todo lo que se añade fortalece.

El pensamiento directivo sirve para no cometer los nada extraños errores que consisten en vender el coche para comprar gasolina (falla el rol de economista), pasar por alto las motivaciones de los demás (no identificándolas o, aun peor, ignorándolas, confundiendo los deseos con

la realidad) cuando se establecen relaciones interpersonales (falla el rol de detective) o poner el carro antes de los bueyes (falla el rol de diseñador).

## Cuatro tipos de utilidad








Se actúa de modo racional cuando se pretende obtener algún tipo de utilidad. Y hay cuatro tipos (Figura 1.7): obtener algo cuya posesión reporta alguna satisfacción por sus prestaciones o su mera tenencia o poder contar con alguien (utilidad de disposición), disponer de algo en la secuencia o cantidad requerida (utilidad de forma), estar en un determinado sitio (utilidad de lugar) o aprovechar el tiempo o el momento (utilidad de tiempo).

Figura 1.7  
Tipos de utilidad



Por otra parte, hay tres razones por las que algo puede resultar útil: económica (aumenta los recursos), psicológica (aumenta el bienestar) y organizativa (facilita las tareas o las relaciones). Considerando ambos hechos, podemos identificar doce razones para dirigirnos adecuadamente: cuatro económicas, cuatro psicológicas y cuatro organizativas (Figura 1.8).

Figura 1.8  
Tipos de utilidad y dimensiones directivas

| Tipos de utilidad  | Dimensiones directivas  |   |  |
|--|---|---|--|
|  |  Económica |  Psicológica |  Organizativa |
| <b>Disposición</b><br><i>Qué o quién</i>  | <b>1</b><br>El recurso o la persona puede aumentar los recursos                             | <b>2</b><br>El recurso o la persona puede aumentar el bienestar                               | <b>3</b><br>El recurso o la persona puede mejorar la organización                              |
| <b>Forma</b><br><i>Cómo y cuánto</i>      | <b>4</b><br>El cómo o el cuánto puede aumentar los recursos                                 | <b>5</b><br>El cómo o el cuánto puede aumentar el bienestar                                   | <b>6</b><br>El cómo o el cuánto puede mejorar la organización                                  |
| <b>Lugar</b><br><i>Dónde</i>              | <b>7</b><br>El lugar puede aumentar los recursos  | <b>8</b><br>El lugar puede aumentar el bienestar  | <b>9</b><br>El lugar puede mejorar la organización   |
| <b>Tiempo</b><br><i>Cuándo</i>            | <b>10</b><br>El cuándo puede aumentar los recursos  | <b>11</b><br>El cuándo puede aumentar el bienestar  | <b>12</b><br>El cuándo puede mejorar la organización   |

¿En qué tipo de utilidad fallo? ¿En qué tipo de utilidad fallan? A partir del análisis de esta docena de razones para actuar de forma racional, podemos detectar fallos y peligros actuales o futuros e identificar oportunidades y posibilidades de mejora.

Las debilidades son todo aquello que, en ausencia de amenazas, te impide disfrutar de alguno de estos tipos de utilidad. Las amenazas son todo aquello que mina los distintos tipos de utilidad y genera debilidades.

## Análisis, planificación y control

Pensar de forma directiva consiste en analizar los recursos, las conductas y las tareas, y planificar y controlar todos los aspectos que tienen que ver con ello (Figura 1.9).

Figura 1.9  
**Dimensiones del pensamiento directivo y funciones de gestión**



Esto se logra aprendiendo a razonar como lo haría un economista, un detective y un diseñador expertos.

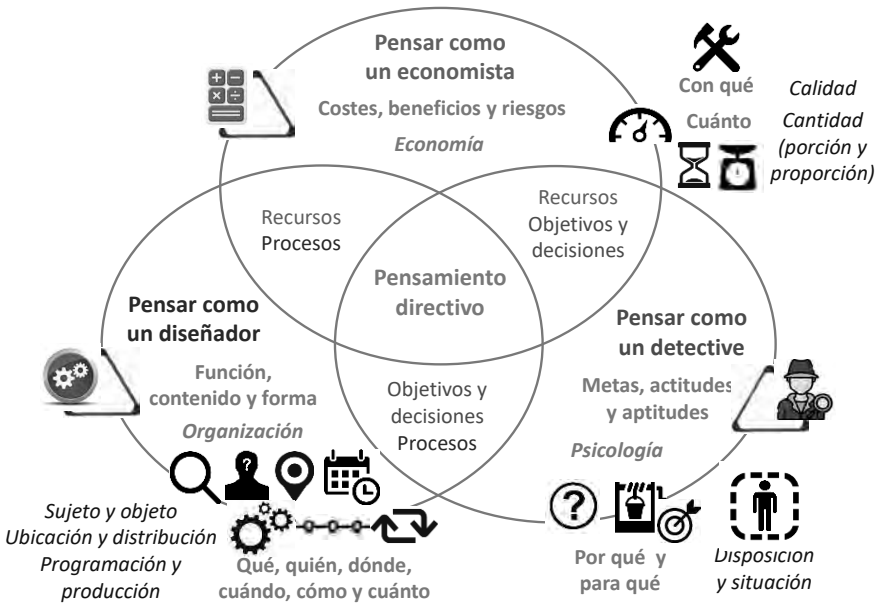
El triángulo de cada rol se compone de tres conceptos, que actúan como lados que permiten abarcar todos los elementos en los que el rol es útil para organizar la información (Figura 1.10). Los del economista son el coste, el riesgo y el beneficio; los del detective, el móvil, el modo y la oportunidad; los del diseñador, la función, el contenido y la forma.

En conjunto, estos tres roles comprenden todos los interrogantes básicos. El rol de economista se refiere a *con qué* y *cuánto*, lo que permite preguntarse por la calidad y la cantidad (ya sea por la porción o por la proporción), que constituyen las dimensiones fundamentales para analizar la escasez y el valor de los recursos. El rol de detective tiene que ver con *por qué* y *para qué*, lo que sirve para analizar la importancia relativa de la disposición individual y de la situación en la comisión de una conducta. El rol de diseñador consiste en responder



a qué (objeto), quién (sujeto), dónde, cuándo, cómo y cuánto, lo que orienta el pensamiento a examinar la identificación, ubicación y distribución de los recursos, así como la programación y realización de los procesos (producción).

Figura 1.10  
Dimensiones del pensamiento directivo e interrogantes básicos



Se dice que hay que pensar por uno mismo. Y es cierto, pero inexacto. Hay pensar por uno mismo, pero sobre todo pensar bien (la vida, como el billar, es un juego de precisión en medio de incertidumbre y carambolas). Ambas condiciones constituyen el pensamiento directivo. Piensa correctamente y lleva la iniciativa: como decía una viñeta de El Roto, el suministro de oscuridad está garantizado.

Somos lo que hacemos, pero lo que define lo que hacemos es por qué lo hacemos, y esto tiene que ver con lo que pensamos. Y pensamos manejando los conceptos que conocemos y las clasificaciones que hemos ido construyendo con ellos a partir del vocabulario que

utilizamos. Solo a partir de un vocabulario adecuado se pueden generar categorías relevantes.

Si tu vocabulario es pobre, tu pensamiento será pobre, necesariamente. Que oigas hablar de algo es fundamental para que enfoques las cosas desde un determinado punto de vista. De planificar tareas y llevarlas a cabo a pensar en términos organizativos hay un gran trecho. Y este solo lo recorres cuando adquieres el vocabulario necesario. Piensas con el vocabulario que manejas. Cuando careces de este, simplemente haces, sin aprovechar la potencia que te proporcionaría el conocimiento de los conceptos que subyacen a tus acciones.

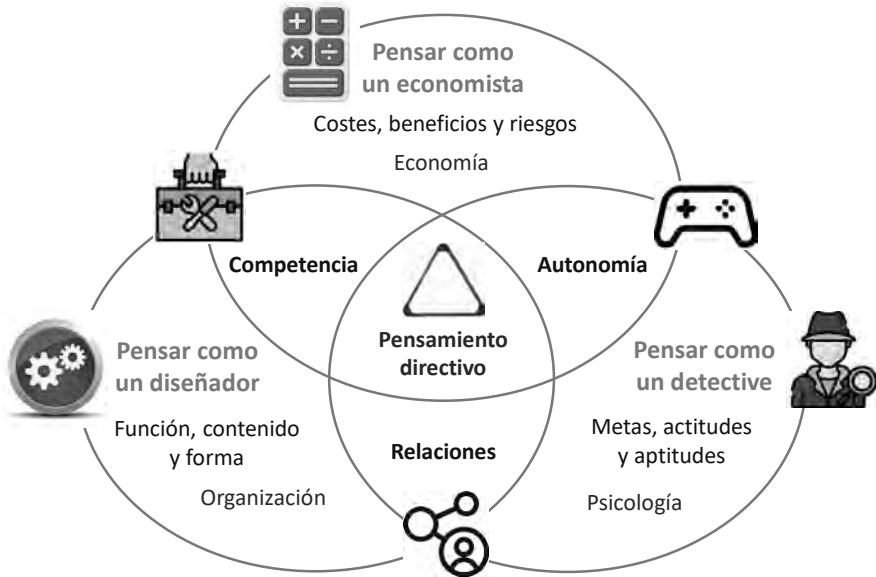
La forma de controlar cómo pensamos es ver si estamos considerando las interrelaciones entre las dimensiones que configuran el pensamiento directivo (Figura 1.11). En primer lugar, la competencia en la realización de tareas depende de que consideremos las dimensiones económica y organizativa. Hacer cualquier cosa conlleva costes (porque requiere consumir recursos) y potenciales riesgos y beneficios. Los costes, los riesgos y los beneficios (dimensión económica) de las tareas dependen de lo bien o mal que se ejecuten (dimensión organizativa). En segundo lugar, las dimensiones económica y psicológica nos proporcionan las claves para entender de qué depende nuestra autonomía. Las decisiones que tomamos dependen de los costes, riesgos y beneficios que percibimos. Por último, las dimensiones psicológica y organizativa sirven para comprender el desarrollo de las relaciones, porque toda relación comporta aspectos organizativos y psicológicos.

## **Visión local y global**

Los roles necesarios para desarrollar el pensamiento directivo son el de economista, el de detective y el de diseñador. Respectivamente, se refieren a las tres realidades que nos encontramos a cada paso: la de la escasez, la de los otros y la de las tareas. Cada uno nos proporciona una visión local (una parte de la realidad), pero para tener una visión global necesitamos los tres (Figura 1.12). Ambos tipos de visión son

fundamentales para tomar buenas decisiones, porque todos los errores de visión se pueden agrupar en dos tipos: ver los árboles, pero no el bosque, y ver el bosque, pero no los árboles.

Figura 1.11  
**Relación entre las dimensiones del pensamiento directivo**



Por otra parte, para desempeñar bien un rol hay que tener visión global dentro de este (lo que nos permite hablar, como veremos, del triángulo del economista, del triángulo del detective y del triángulo del diseñador) y no solo una visión local (uno de los tres factores que forman cada triángulo). Por ejemplo, para pensar como un economista hay que pensar no solo en los costes, en los riesgos o en los beneficios (visión local), sino en las tres cosas (visión global).

Lo económico, lo organizativo y lo psicológico son las tres dimensiones para saber lo que hay y lo que puede haber. Cuando uno aprende a razonar en términos económicos, el mundo se vuelve prácticamente transparente, nítido. De hecho, la economía sirve básicamente para explicar las conductas racionales. Pero no es suficiente, porque también

es ubicua la irracionalidad, para cuya definición o análisis es idónea la psicología. En conjunto, ambas explican a la perfección la conducta organizativa de las personas.

Figura 1.12  
**El pensamiento directivo: visión local y global**



La visión global te proporciona amplitud, y la visión local, profundidad. La gestión de problemas complejos (sobre los que no existe un protocolo de actuación previo o una receta clara) requiere más visión global que local, mientras que la gestión de problemas recurrentes demanda más visión local que global (porque se requiere identificar qué y por qué se está repitiendo algo). Y, dado que los problemas complejos contienen a menudo problemas recurrentes, ambos tipos de pensamiento son fundamentales para desarrollar nuevos métodos de gestión.

## Quince técnicas

Para desarrollar los roles se necesitan técnicas. A lo largo de este libro describiremos quince técnicas sencillas (fáciles de comprender) y potentes (aplicables en cualquier circunstancia), cinco por cada uno de los tres roles.

Si no empleas técnicas para pensar, es probable que no se te ocurra nada: no puedes cruzar el mar simplemente mirando al agua, enseñaba Rabindranath Tagore. Si se te ocurre algo, no será todo aquello que se te podría ocurrir. Y seguramente te habrá llevado mucho más tiempo del que hubieses empleado siguiendo una buena técnica.

Buena teoría, mejor práctica... si la pones en práctica. Comprender cómo sería mejor pensar para actuar y no hacerlo es como tener un barco anclado en la orilla.

Encontrarás que todas las técnicas que te proponemos se basan en pensar en unos pocos elementos (dos, tres, cinco, seis...) (Figura 1.13), que cubren las funciones del pensamiento directivo, esto es, el análisis, la planificación y el control.

Figura 1.13

### Técnicas para desarrollar el pensamiento directivo

| <br><b>Pensar como un economista</b> | <br><b>Pensar como un detective</b> | <br><b>Pensar como un diseñador</b>   |
|---|--|--|
| <b>Los 2 lados de lo económico</b><br>Oferta y demanda  | <b>Las 2 dimensiones del desempeño</b><br>Actitud y aptitud  | <b>Los 9 interrogantes básicos</b><br>QUÉ, QUIÉN, POR QUÉ, PARA QUÉ, CÓMO, CON QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE Y CUÁNTO   |
| <b>Las 6 dimensiones vitales</b><br>Saber, tener, estar, querer, creer, poder   | <b>Las 2 caras de la motivación</b><br>Factores internos y factores externos   | <b>Las 3 partes del proceso</b><br>Ingredientes, operaciones, resultado  |
| <b>Las 4 fuentes de los resultados</b><br>DAFO: <i>exceso y déficit</i>   | <b>Los 8 rasgos en que fijarse</b><br>Los Cinco Grandes y la Tríada Oscura   | <b>Los 2 motores de la intuición</b><br><i>Pensamiento elemental y pensamiento sistemático</i>   |
| <b>Los 2 lados de la cuenta</b><br><i>Pérdidas y ganancias</i>  | <b>Las 5 dimensiones del peligro interpersonal</b><br>Ignorancia, incompetencia, egoísmo, estupidez y maldad         | <b>Las 3 funciones de gestión y los 5 criterios de evaluación</b><br>Planificación, dirección y control<br><i>Coste, calidad, rapidez, fiabilidad y flexibilidad</i> |
| <b>El triángulo del economista</b><br>Costes, beneficios y riesgos  | <b>El triángulo del detective</b><br>Móvil, modo y oportunidad   | <b>El triángulo del diseñador</b><br>Función, contenido y forma  |

Pensamiento directivo = análisis + PLANIFICACIÓN + control

El análisis cualitativo es, en esencia, un proceso de categorización (Grodal *et al.*, 2021), y la única forma de ser efectivo es partir de pocos elementos. Simplemente, nuestro cerebro no está preparado para más, y nuestra memoria de trabajo es muy limitada. Esos elementos pueden luego desagregarse, pero necesitas un marco que puedas manejar. Es una estrategia mejor partir de piezas grandes, necesariamente pocas, para descubrir las piezas pequeñas (contenidas en las primeras), que partir de piezas pequeñas (múltiples e imposibles de enumerar) para descubrir las piezas grandes. En este sentido, este libro es una propuesta de cuáles son las grandes piezas para pensar de forma directiva, y cómo estas tienen que ver con tres roles: el de economista, el de detective y el de diseñador.

Toda la información está afuera. La posibilidad de identificarla dependerá de que dispongamos de marcos que nos permitan reconocerla. Tener marcos en mente es clave porque nos permiten estructurar la información, que es el único modo de manejarla, dado su enorme volumen.

Te proponemos, pues, quince técnicas para que hagas listas personales que sea útil recordar. Recuerda que lo que no tengas en tu lista, olvidarás comprobarlo, incluso aunque lo sepas. Hay una gran diferencia entre saber y tener presente. El único puente entre saber y tener presente es recordar, y el recuerdo está muy condicionado por el contexto presente. Contra el que siempre hay que luchar. Incluso teniendo muchas buenas ideas, siempre está el problema de priorizar: hay que elegir por cuál guiarse, porque no pueden tenerse presentes todas a la vez.

Aprender a pensar de forma directiva es un buen sistema para encontrar un hilo que seguir. Y para advertir la posibilidad de que al tratar de resolver un problema generemos otros problemas. A veces no es posible evitar los efectos secundarios, pero otras veces sí. De los defectos proceden la mayor parte de los errores. Pero otra porción muy significativa procede de los descuidos, de actuar antes de verificar ciertas condiciones.

Las buenas técnicas proceden de buenas teorías, y su valor es que son útiles para orientarnos a la hora de interpretar qué está pasando o

qué puede pasar. Como indicaba Peter Drucker, «todas las situaciones problemáticas requieren soluciones generales, salvo las auténticamente únicas. Se necesita una regla, una política, un principio. Una vez que el principio adecuado ha sido desarrollado, todas las manifestaciones de la misma situación general pueden ser manejadas de manera pragmática, es decir, adaptando la regla a las circunstancias concretas de cada caso. Por su parte, los acontecimientos verdaderamente únicos deben ser tratados de manera individual. No es posible desarrollar reglas para lo excepcional» (Drucker, 2003, 171).

El primer requisito para poder actuar correctamente es poder pensar con claridad. Estaremos en mejores condiciones de decidir si somos conscientes de los marcos y modelos que impulsan nuestra toma de decisiones.

Las respuestas nos permiten crecer, pero solo tenemos respuestas en la medida en la que nos hacemos preguntas. Las técnicas útiles son las que nos sirven para generar preguntas relevantes, esto es, que tienen mayor capacidad para llevarnos a las respuestas correctas. Cuanto mejor es la pregunta, mejor es el enfoque. Un buen marco es un conjunto de referencias clave para construir buenas preguntas. Se accede al conocimiento a través de preguntas siempre. Como decía Theodore Levitt, si no estás pensando en preguntas, no estás pensando.

Cuanto más clara es la forma de la pregunta, más probable es hallar una respuesta clara. La clave para pensar con claridad es hacerse preguntas sencillas. Las reglas más prácticas son las que sirven para desempeñar bien los roles de economista, detective y diseñador.

Delacroix decía que los hombres de genio no lo son porque tengan ideas, sino porque están poseídos por esta idea esencial: que lo que ya se ha dicho, todavía no se ha dicho bastante.

Dime lo que lees y te diré quién eres. Eso es verdad, pero te conoceré mejor si me dices lo que relees, señalaba François Mauriac. Y lo mismo con pensar: qué piensas... qué repiensas, en qué vuelves a pensar. Al repensar, como al releer, se aprende de nuevo porque se encuentran matices que se habían pasado por alto, o se aprecian con mayor intensidad algunos matices que ya se habían percibido.

Cuanto más pasa el tiempo, más patente se hace la necesidad de resumir. Cuanto más inteligente es la persona, más selectiva se vuelve. Más consciente se es de que quien mucho abarca, poco aprieta, y, sobre todo, de que sintetizar bien permite abarcar mucho. Por este motivo, con las técnicas pasa como con los amigos: lo importante no es la cantidad, sino la calidad. Una regla sirve para recordar muchos casos. Y como no es posible recordar todos los errores, la única forma de cometer menos errores es tener reglas que sirvan para evitar la mayor parte de ellos.

Podría criticarse que las reglas establecen estrictas divisiones y... «no todo es blanco o negro». Sin embargo, es más probable tanto engañarse como obviar lo esencial pensando que hay muchos grises que creyendo que las cosas son básicamente blancas o negras. Y es más: en todo caso, los tonos grises se perciben mejor cuando se tiene claro qué es blanco y qué es negro.

A medida que se van atando cabos se comprende mejor, y al mismo tiempo se perciben los límites (se ve el encierro en el que se está).

Poco podemos hacer, o mucho, según las circunstancias. Pero en todo caso, el pensamiento directivo sirve para aprovechar lo poco o lo mucho. Las oportunidades de aprendizaje escasean y la posibilidad de cometer errores es limitada. *Para saber, perder*, dice un proverbio español. *Gran desengaño, gran lección, aunque con daño*, recuerda el refranero. La experiencia es buena cuando, como decía Thomas Fuller, no se compra demasiado cara.