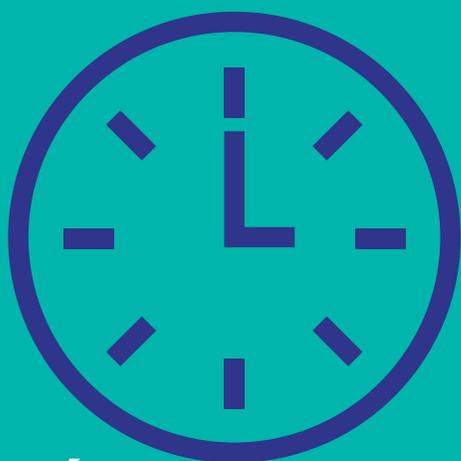


Gestionar sin Prisas



Únete a la
Revolución
Slow

Gabriel Ginebra

Autor del best seller internacional
Gestión de incompetentes

Libros de Cabecera

Gestionar sin Prisas

Gabriel Ginebra

¿Estás teniendo hoy un día estresado? ¿Cómo fue ayer, cómo será mañana? Si vives bajo presión más de un día a la semana, tienes un problema. La prisa vuelve Incompetentes a los profesionales más talentosos.

Este libro quiere ayudarte a **descubrir el *Slow Management*** por ti mismo. No importa tanto la cantidad (de contactos, visitas, iniciativas o *emails*), sino la calidad y la intensidad de lo que se hace y de lo que se decide.

Encontrarás propuestas poderosas para emprender el camino del **liderazgo pacífico**. El resultado es sorprendente. Te lo agradecerán tus colegas, tu familia, tu empresa. Y sobre todo tú mismo. Anímate a probarlo.

«En los nuevos negocios globales y digitales la agilidad es esencial. Es preciso razonar pausadamente, para poder actuar con celeridad y acierto. Esta es la revolucionaria tesis de Ginebra, siempre con propuestas audaces y desafiantes».

Dídac Lee, empresario tecnológico y miembro de la Junta del Futbol Club Barcelona (2010-2020)

«La lectura de esta obra de Gabriel me ha recordado mi esencia y mis orígenes, la calma, la serenidad, el dedicar el tiempo necesario a cada cosa. Este es el espíritu y la manera de ser de mi tierra, Mallorca, y también el que vengo utilizando siempre en mi actividad tanto profesional, como personal».

Mateo Borrás, Chief Human Resources Officer, Grifols SA

«Las empresas sólidas trabajan a largo plazo, con sus personas, sus clientes y sus productos. Desarrollan su oficio con actitud silenciosa, humilde y serena».

Xavier Pujol Artigas, CEO de Ficosa Internacional

«Una nueva muestra de la capacidad de Gabriel de dar la vuelta a los tópicos del *management*. La dirección será tranquila o no será. Hace más de 20 años que nos conocemos y no deja de sorprenderme».

Eloi Planes, Executive Chairman de Fluidra

Más información
aquí:



THEMA: KJMB
ISBN: 978-84-121395-6-3



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Gestionar sin Prisas

Únete a
la Revolución *Slow*

Gabriel Ginebra

Autor del *best seller* internacional
Gestión de incompetentes

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: diciembre 2020

© 2020 Gabriel Ginebra Serrabou

© 2020 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Nèlia Creixell

Editores: Virtuts Angulo y Paco López

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-121395-6-3

eISBN: 978-84-121395-7-0

THEMA: KJMB

Depósito Legal: B 20.997-2020

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	7
Introducción	9
Parte I: Con la enfermedad de la prisa en el cuerpo	15
1. Si vas tan rápido, te estrellarás	17
2. Correr es malo para la salud del bolsillo, hasta en la NASA	23
3. Prefiero que mi cirujano esté sereno a que llegue puntual	29
Parte II: Vamos estresados por entender mal qué es dirigir	37
4. La Agenda Saturada	39
5. El Activismo: Llegamos enseguida, pero ¿a dónde íbamos?	45
6. Demasiada Motivación y poca Orientación	51
7. El orgullo lleva al Estrés	57
Parte III: Apostar por el <i>Slow Management</i>	65
8. ¿Parsimonio o Velozmino?	67
9. Optar por lo duradero	77
10. Manejar con luces largas	85
11. Dibujar la estrategia con Brocha Gorda	91
Parte IV: Herramientas para el <i>Slow Management</i>	97
12. Haz solo una cosa al día	99
13. Esponja tu agenda: Holguras y Patrones	107
14. La Insolencia Comunicativa: aprende a decir NO	111
15. Encuentra momentos de parón y de silencio	119
16. La Delegación Temeraria	127
Parte V: En defensa de una actitud despreocupada	135
17. Procrastina: deja las cosas para más tarde	137
18. Manda lo menos posible	145
19. Dimite en cuanto puedas	151
Conclusión	155
Anexo: Bibliografía comentada de solo 12 libros	159

Prólogo

«No se puede ser tan de los demás que no se sea de uno mismo», decía Baltasar Gracián. La dirección, especialmente la dirección general, necesita *urgentemente* tenerse a sí misma, ser «dueña de su destino». Pero esto no es posible si vamos atolondrados, desparramados, si nos dejamos arrastrar por las circunstancias.

En estos tiempos covid, este libro no puede ser más oportuno. Ante las incertidumbres exteriores, es más necesario que nunca reforzar las certidumbres interiores.

Coincidí con Gabriel hace casi tres décadas, en su primer aterrizaje en el IESE. Fui su profesora y tutora en su primer año del MBA. Desde el inicio capté una mente especial, inquieta, innovadora, radical. Cosa que he ido verificando en todos estos años en que lo he tenido cerca: primero como colega en el IESE, en el departamento de Comportamiento Humano, con nuestro maestro común Juan Antonio Pérez López —al que imagino hoy especialmente contento—; y después en otros cursos y conferencias en las que he podido disfrutar de sus planteamientos.

Gabriel nos habla aquí del *Síndrome de la Aceleración*, del querer llegar a todo, ese gran enemigo del liderazgo. A quien va deprisa le desasisten sus razones.

El contenido de este libro fue presentado con gran éxito, antes de ser publicado, en una sesión del foro de mujeres I-WIL (IESE Women in Leadership). Propuestas como la *Delegación Temeraria* o el *Liderar a Fuego Lento* despertaron gran interés. Presentó un liderazgo alternativo, necesario en tiempos de caos y siempre: un líder pacificador, cuyas acciones estén ancladas en las virtudes.

Gabriel, filósofo de formación, no olvida que la mejor práctica es una buena teoría, y con pluma ágil nos invita a descubrir lo que quizás ya sabemos, pero que aún no aplicamos.

A través de un texto plagado de sentido común, recopila ideas rompedoras, como la pirámide invertida, el *Slow Management* o la escucha con alma. Propuestas que, si las introduyéramos en nuestra gestión del día a día, la sociedad entera iría mucho mejor.

Hace varios años me crucé con Antonio Valero, fundador y primer director general del IESE, en la pendiente de la avenida Pearson donde está ubicada la escuela. Iba subiendo la cuesta lentamente, y le pregunté si se sentía cansado. Me respondió: «Nuria, estoy ejercitándome en el no correr. Te lo recomiendo». Me invitó a quedar un día para comer juntos y seguir esa conversación, pero ese día no llegué por culpa de mi agenda desbordada. Y no sabes cuánto lo sentí al recibir la llamada de su fallecimiento.

Espero, pues, estimado lector, que disfrutes de este inspirador texto, que puedas compartirlo con tu equipo, y que todos podáis descubrir las herramientas que más pueden servirnos para entrar en el círculo de mejora continua en lo personal, familiar y profesional.

Tienes entre las manos una gran obra de uno de los grandes *Business Thinkers* del *management* español del momento.

Aprovecho aquí para felicitar a Gabriel, de nuevo. Y agradecer el privilegio de haber coincidido con él en el camino de la vida. Y que sea por muchos años más.

Nuria Chinchilla,

Profesora del IESE Business School, Universidad de Navarra

Titular de la Cátedra *Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera*

Mujer y Liderazgo

Introducción

¿Por qué te interesa leer este libro?

¿Estás teniendo un día estresado hoy? ¿Cuántos días de tu semana laboral lo son: uno, dos, tres, cuatro o los cinco?

Hacer(se) esta pregunta suele ser revelador. Más del 80% de los directivos se sienten cansados de forma crónica. Van exprimidos, trabajan con falta de paz, no disfrutan en su día a día laboral. Yendo más estresados aquellos que sustentan mayor nivel de responsabilidad.

Está claro que tenemos un problema, y de los gordos. Que quienes deben ponderar las circunstancias, tomar decisiones sensatas, conectar y orientar a los demás, atisbar el futuro... vayan atolondrados, no es bueno. Algo hacemos mal y algo deberíamos hacer distinto.

Tenemos un error de planteamiento de en qué consiste gestionar. ¿Es buena idea preparar un sofrito enfundada en un traje chaqueta y hablando simultáneamente por el teléfono móvil? El objetivo del libro es convencer de que es falso que mandar implique necesariamente ir acelerado. Más bien es una patología, una huida hacia delante propia de quien gestiona mal.

En 2012 presenté la historia de Ryugiro Takami en mi libro *El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo* (Conecta). Una historia tan fúnebre como real. Vimos el efecto de la prisa sobre el funcionamiento de una organización, algo que provocó la muerte de 107 personas, Ryugiro entre ellas, y 562 heridos.

A pesar de mi aviso, el 24 de Julio de 2013 un gallego estrelló un tren de alta velocidad en Santiago de Compostela, por ir dema-

siado aprisa, y despistado consultando su teléfono móvil. El accidente arrojó un balance de 81 muertos y 147 heridos. El conductor, en este caso, resultó ileso.

No cargo las culpas del accidente sobre Ryugiro Takami, como hicieron los familiares de las víctimas, que lo consideraron su verdugo; ni sobre el maquinista gallego Francisco José Garzón, ya condenado por un tribunal. Ellos son la punta del iceberg de una cultura organizativa temeraria, de unos directivos acelerados, y de unos políticos ambiciosos y ansiosos por obtener rédito electoral de la obra pública inaugurada para ser aplaudidos por sus paisanos.

La prisa convierte a los Competentes, especialmente a los altamente competentes, en Incompetentes. Aceleración y pantallas son dos elefantes en medio de la sala que bloquean el trabajo de gestión e impiden el crecimiento del buen liderazgo que aspiramos a alcanzar.

Con este nuevo libro quiero ayudar a mejorar tu trabajo de gestión, para que lo hagas de forma más intensa y pacífica. Una forma de dirigir que sea capaz de preservar el negocio y que simultáneamente potencie a las personas que hacen crecer ese negocio.

Se trata de gestionar sin prisas, y de paso sin pantallas. Acabar con la tiranía del tiempo y de la tecnología. El libro aboga por ello y explica en detalle cómo lograrlo.

De la misma forma que en materia gastronómica se presenta el *slow food* en contraposición al *fast food* —engendrado en una sociedad acelerada y que no aprecia comer de forma sana—, los directivos deben aprender a gestionar de una manera más tranquila. Acabar con el *Fast Management* y adoptar el *Slow Management*.

Se presentan aquí propuestas audaces como la **Operación bikini**, la **Delegación Temeraria**, el **Dirigir sin Decimales** o **Planificar con Brocha Gorda**.

► Introducción

Cualquier directivo que se una a la idea, encontrará un manual que le ayudará a aposentar mejor su gestión y a abandonar el estrés, para hacer menos, pero hacerlo mejor.

El resultado del intento es sorprendentemente esperanzador para el directivo, para su equipo y para la empresa, y la sociedad en general. Anímate a probarlo. La promesa del libro es ayudarte en el camino —porque el trabajo tienes que hacerlo tú— para:

1. Reconocer que no vas bien y que ir aprisa es una patología directiva.
2. Que te responsabilices de tu propio estrés. Tu eres el propietario del problema. No las circunstancias, ni la covid, ni tus empleados, ni tus jefes, ni las nuevas tecnologías, ni el calentamiento global del planeta Tierra.
3. Entender los mecanismos que te llevan a la aceleración y al uso estúpido de la inteligencia y los recursos.
4. Presentar un modelo para gestionar y organizarte, pacífico, realista, humilde, paciente e imperfecto...
5. Darte herramientas para que puedas cambiar tu forma de trabajar individual y colectiva.

¿Cómo está organizado el libro?

La estructura del libro reproduce y desarrolla el reto que hemos planteado. La parte I denuncia **la velocidad como una enfermedad laboral** de la gestión. Para ello recorro a micro ejemplos del día a día —¿vale la pena tratar de adelantar en un embotellamiento de tráfico?—; como también me sirvo de casos mayores como el de la NASA con el lanzamiento del transbordador espacial Columbia. Más dura será la caída.

La parte II trata de aterrizar estas ideas. Que te reconozcas en las *pequeñas* trampas en las que actúas de esa forma precipitada y estúpida. ¿Llevas la **agenda saturada**? ¿Te preocupas de todo y de todos? ¿Decides rápidamente, o lo piensas dos veces antes de poder dar un sí en condiciones?

Acabado el bloque de crítica y sensibilización, la parte III presenta los principios del *Slow Management* a los que te propongo adherirte. Gestionar mirando el calendario, no el reloj; **dirigir a fuego lento** y con luces largas; disminuir alarmas y alertas; **planificar sin decimales**, centrarse en lo cualitativo y no en lo cuantitativo. Apostar por las personas a largo plazo.

La parte IV es como un *tool kit* para llevar a la práctica la gestión pacífica. Cómo organizarse la agenda, con dominantes, holguras y patrones. La **insolencia** para lograr que «sea vuestro sí sí, y vuestro no sea no». La necesidad de crear espacios de silencio. Y rematando el bloque, atreverse a practicar la **Delegación Temeraria**, que libera el cuerpo, el alma y el corazón, tanto del jefe, como del profesional al que delegamos.

La parte V es una llamada final, para dejarse llevar, para desmenarse con un concepto alternativo de la gestión: desapegado, despreocupado, que deja de hacer y deja hacer. Convencido que es posible y necesaria una nueva forma de dirigir. Es un grito por la necesaria **#SlowRevolution** que está pendiente.

Urge aprender a **Gestionar sin Prisas**. Las personas estresadas estresan a quienes les rodean. Tanto cuando están en la oficina, como cuando salen de ella.

Poner el libro en la práctica

Te mereces una vida mejor —nos merecemos una vida mejor—, tu mente y tu cuerpo lo están demandando, lo van a agradecer. Pero lo agradecerán más todavía tus colaboradores, tus jefes, tu familia, tus amigos, tus clientes, incluso tus competidores.

Puesto que me gusta ser muy práctico, te dejo cinco medidas de aplicación inmediata que se exponen en el libro, para que puedas pacificar tu forma de trabajar. Si aplicas alguna de ellas, recuperarás enseguida el tiempo invertido en la lectura del libro:

-
- 1** Cancela una cita/reunión de tu próxima semana
 - 2** Renunciar a un punto de tu agenda personal: «esto no lo voy a hacer»
 - 3** Decidir qué películas no vas a ver, qué libros no vas a leer o de qué red social te vas a desconectar
 - 4** Defiende dos horas de trabajo diarias en silencio dedicadas a tu oficio
 - 5** Detecta un colaborador a quien debes dejar un poco en paz
-



El autor

Gabriel Ginebra

Speaker, Coach y Business Thinker

Nació en Barcelona en 1962. Es Doctor en Organización de Empresas, además de MBA por el IESE. Inició su actividad como profesor del IESE, de la mano del maestro Juan Antonio Pérez López, y la continuó en otras escuelas de negocios (San Telmo, EADA, EAE) y universidades de Europa y América (Pompeu Fabra, URV, Abat Oliba CEU, UPAEP, Anahuac o University of Saint Thomas, Minnesota).

Ha dirigido proyectos de consultoría y formación *in company* para decenas de empresas de todos los sectores y tamaños.

Creador del *#ManagingIncompetence* que ha sacudido el pensamiento de gestión, con propuestas como *Trabajar lo Peor Posible*, *Dirigir sin decimales*, eliminar las reuniones o *Delegar Temerariamente*.

Le puedes seguir en su blog gestiondeincompetentes.com

También le puedes contactar en gabriel.ginebra@iese.net



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos libros de cabecera para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.