

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:
La Soledad del Directivo.

Autor: J. Fernández Aguado y J. Aguilar López

Fecha de Publicación:
1 de Junio 2006 (4ª ed.)

Editorial: LID Editorial

Nº Páginas: 125

ISBN: 8488717555

Contenido:

Introducción	1
Un poco de historia	2
Gobernar y decidir	3
Tomar decisiones	4
La soledad del directivo	4
Soledad Inevitable	6
La Amistad	8
Coaching	9
Conclusión	10

La Soledad del Directivo

Volumen 10-09

INTRODUCCION

La percepción general que se tiene de los directivos impide a veces reconocer que se trata de seres humanos, regidos por emociones y susceptibles de sentir angustias y temores. Detrás de la seguridad, la firmeza y la solidez que pueda reflejar un alto mando, se esconde una persona a quien su condición de líder le impone unos retos personales de enorme complejidad. Si las pequeñas decisiones cotidianas que todos tenemos que tomar en cada instante pueden ser causa de angustias muy profundas, no es absurdo suponer que un directivo, en quien recae el poder último para tomar decisiones cuya repercusión va mucho más allá de su propia persona, pueda experimentar formas de angustia que otros no viven, no perciben o no comprenden. Shakespeare puso en boca

del rey Ricardo II estas elocuentes palabras, que sintetizan el asunto: "*Vivo del pan que como, igual que vosotros; siento necesidades, saboreo el dolor y necesito amigos...*". Este clamor milenar y generalmente silencioso de quienes detentan el poder permite explicar la frecuencia con que directivos y dirigentes caen en patologías psiquiátricas de diferentes estilos. En la ardua labor de administrar empresas y gestionar equipos, los líderes pueden aparecer acompañados de otras personas, que los buscan, les obedecen, les sugieren ideas e incluso les adulan. Pero siempre llega el momento crucial de tomar las decisiones y allí, en ese punto, por más que intente ganar tiempo o evadirse, el directivo siempre estará solo y tendrá que asumir la res-



ponsabilidad de las consecuencias de sus decisiones. Séneca sostenía que el hombre inteligente es aquel que es libre: "*el que se gobierna sólo, y por lo tanto, puede gobernar a los demás*". Aunque cuente con equipos sólidos y bien constituidos, nadie puede hacerse cargo de su soledad. Por ello, quienes ocupan cargos directivos han de saber mirarse así mismos, antes de

EL AUTOR

Javier Fernández Aguado, catedrático del Área de Dirección General en el Foro Europeo y la Escuela de Negocios de Navarra, es presidente del Grupo MindValue y de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management-ASIEMA (Manchester- Madrid). Ha sido galardonado con el Best Competitiveness Speaker Award 2007 (USA) y el Premio Most Valuable Speaker 2006 (España).

José Aguilar López, doctor en Filosofía y PDD por el IESE, es socio y director de MindValue y vicepresidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management (ASIEMA). Es especialista en RH, desarrollo directivo, comunicación y creación de empresas e imparte clases en la Universidad Antonio de Nebrija.

“...siempre hay que buscar el difícil equilibrio entre las necesidades de las personas y los intereses de las empresas.”

Haga su comentario!

mirar a quienes los rodean, para encontrar y seleccionar las mejores opciones. Esta obra de Fernández Aguado y Aguilar López, que en el año 2006 obtuvo el premio al mejor libro europeo de gestión, otorgado por el Management International Forum, entiende que la soledad es consustancial a los cargos de poder. Tras explorar la faceta humana de los directivos, propone varias claves para entender y gestionar adecuadamente esa inevitable soledad, para encauzarla en el sendero de lo razonable y evitar que se torne malsana.

Un poco de historia

La evolución de los modos de gobierno y de las teorías de gestión administrativas constituye un largo capítulo histórico. Si nos ceñimos a algunos aspectos centrales de dicho desarrollo, contaremos con la suficiente luz para comprender los modelos actuales.

Los orígenes de la teoría de la organización de las empresas se remontan a R. Arkwright, quien diseñara en el siglo XVIII el llamado *factory system*, en el que resaltaba la utilidad de las máquinas como medio de producción. La naciente ciencia de la administración fue siendo complementada a través de los años por personajes como Adam Smith, Frederick Taylor y Henri

Fayol, quienes proponían que los rendimientos no sólo deben redundar en provecho de la empresa, sino de la sociedad en su conjunto; que el *management* busca garantizar la mayor prosperidad del empresario unida a la de sus empleados y que la función directiva (que consiste en predecir, planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar) es una de las tareas esenciales en una empresa industrial. Desde hace muchos años, las teorías administrativas han puesto el acento en el bienestar de las personas y de la sociedad en su conjunto, y más recientemente, autores como Rathenau, Nelson, Winter y Covey han hablado de la importancia de restaurar un equilibrio entre la vida personal y la vida profesional de los trabajadores, y han puesto toda la atención en las personas como elemento clave en la organización. En el marco de estas teorías, algunos autores españoles contemporáneos han realizado aportaciones significativas. Es el caso de José Manuel Casado, quien ha profundizado en los conceptos de “gestor” y “líder”, desarrollando una diferenciación propuesta por Warren Bennis años atrás. Casado sostiene que en los gestores, que mantienen y reproducen soluciones viejas en respuesta a los problemas nuevos, prima la mente, mientras que en los líderes,

que transforman y crean contextos organizativos estimulantes, prima el alma. Finalmente, las aportaciones de la teoría antropológica, trabajada por el propio Fernández Aguado, ubican al ser humano en el centro de todo análisis administrativo y asumen que la dignidad de la persona no puede ser desconocida en el mundo empresarial, en el que siempre hay que buscar el difícil equilibrio entre las necesidades de las personas y los intereses de las empresas. Siguiendo, asimismo, los postulados de su teoría de gestión del error, las equivocaciones son un elemento esencial en las actividades de gobierno, pues ponen de relieve un deseo de experimentar que, a pesar del riesgo que implica, supone una actividad sin la cual no puede darse el cambio ni el progreso. Según esta visión, los errores bien intencionados han de ser tolerados e incluso incentivados, en lugar de ser penados. En general, en todos los grupos existen leyes ocultas y perversas de comportamiento que se encargan de censurar, y hasta rechazar, a quienes se atreven a experimentar y no se limitan a cumplir con sus obligaciones, pues se considera que estas prácticas van en contra de la regla facilista de minimizar los esfuerzos y limitarse a cumplir con las obligaciones exigidas. Por esta razón, el apoyo que un

directivo ofrezca a las personas que se arriesgan a romper estos esquemas e ir más allá de lo que se les exige, es indispensable para que este tipo de comportamientos surjan y perduren en la empresa.

Gobernar y decidir

Existe abundante evidencia de la forma en que los jóvenes pueden alcanzar ambiciosos objetivos en el corto plazo o poner en marcha una empresa que parecía tener pocas opciones de subsistir. Sin embargo, la otra cara de la moneda son las dificultades que tienen los jóvenes, y en particular aquellos que se encuentran obnubilados por el poder, para percibir los efectos nefastos que sus acciones pueden desencadenar. Por eso, suele ser prudente y positivo que los ascensos sean graduales, que los directivos hayan apaciguado sus ansias de poder y hayan acuñado experiencia antes de llegar a cargos de gran responsabilidad. Ha de ser la *veritas* y no la *vanitas* el motor que mueva a los mejores líderes.

Un buen gobernante sabe escuchar y es capaz de discernir lo importante de lo secundario y enfocarse en lo primero, siguiendo aquel dicho que dice “águilas no cazan moscas”. Para lograrlo, debe apelar a su facultad de delegar tareas, asignándoles a otros las obligacio-

nes que no son esenciales a su función ni requieren de su trabajo directo. En todo caso, el hecho de delegar tareas no lo exonera de responsabilidad, y mal haría un directivo en excusar los fallos de su organización por los errores incontrolables de su equipo, pues él nunca deja de ser la cara visible de dicho equipo. Aunque la delegación permite aligerar la carga de trabajo, no resuelve la soledad que pende sobre los cargos directivos, pues a pesar de que haya otros apoyándolos en las acciones cotidianas, ellos no sólo habrán de responder de las consecuencias de sus decisiones directas, sino también de las de aquellos a quienes han asignado la tarea.

En el ámbito empresarial existe una práctica muy difundida, llamada el “doble juego del alto directivo”: un jefe delega en otros la toma de decisiones, pero no les confiere la autonomía para tomarlas sino que se las impone, haciéndolas pasar como si vinieran de ellos. De ese modo, el primero evade las eventuales responsabilidades que pudieran surgir y así puede culpar a otros de las posibles consecuencias negativas. Esto no es más que un intento en falso por combatir las angustias de una soledad inevitable; en última instancia, no sólo es una ilusión falaz, pues la responsabilidad del directivo es indelegable, sino que

además rompe los lazos de confianza que deben existir entre el directivo y sus equipos y genera desprestigio, pues este tipo de actitudes jamás pasan desapercibidas. Algo semejante sucede con los directivos arrogantes que construyen un supuesto proceso democrático para la toma de decisiones, usando técnicas para escuchar a todos, y al final toman siempre una decisión que ellos mismos habían definido de antemano.

El buen directivo debe gestionar la prudencia y encauzar sus hábitos y los de sus equipos. Consolidar hábitos saludables no es tarea sencilla; además de saber seleccionarlos con tino y sensatez, es preciso motivar a los demás con el ejemplo y la constancia. Promover este tipo de hábitos positivos no es lo mismo que estimular las rutinas; mientras estas últimas son acciones paralizantes que se repiten de forma automática, los primeros están regidos por la inteligencia y permiten modelar el comportamiento hacia fines superiores.

Las rutinas o los malos hábitos pueden obstaculizarse unos a otros, como sucede con los vicios que se convierten en impedimentos para muchas otras acciones. Los hábitos positivos, en cambio, se potencian los unos a los otros en un círculo virtuoso y su presencia siempre orienta hacia metas valiosas.

“El buen directivo debe gestionar la prudencia y encauzar sus hábitos y los de sus equipos.”

Haga su comentario!

Tomar decisiones

La toma de decisiones, que es un proceso continuo en el devenir de todo individuo y de toda organización, ha de realizarse siempre con prudencia para lograr el equilibrio y alcanzar una vida congruente. La prudencia, por lo tanto, es una competencia ligada al mando. Ya los griegos de la antigüedad reconocían su importancia al preferir que los sabios se dedicaran a la educación, dejando las actividades de gobierno en manos de los prudentes. La prudencia no se agota en la toma de la decisión, pues de poco sirve contemplar y valorar alternativas si aquello no tiene una incidencia práctica en la vida de las personas o de las organizaciones. Las decisiones, entonces, además de ser innovadoras y creativas, deben ser realizables, y el mayor reto para los directivos es lograr la ejecución de lo decidido. Para ello, todas sus decisiones deben estar sustentadas en el sentido común y estar conectadas con la realidad.

Los enemigos más frecuentes de las decisiones correctas, que pueden entenderse como fallos en la prudencia, son los siguientes:

- La precipitación, que no permite la contemplación reflexiva de la realidad.
- El deseo de privilegiar los propios intereses, que

limita el alcance de las decisiones.

- La obstinación, que cierra las puertas a las visiones de otras personas.
- La inconstancia, que impide alcanzar objetivos de largo alcance.
- La vanidad, que obnubila la visión y compromete el entendimiento.

Que la gestión de las organizaciones no deba ser entendida como una guerra, como muchas veces sucede, no significa que el directivo tenga que abstenerse de tomar decisiones que puedan ser adversas para los intereses de otros. En algunos momentos será inevitable la necesidad de asumir posiciones con fortaleza y estos casos, en los que las decisiones son extremadamente exigentes y delicadas, son los que permiten diferenciar a un simple operativo de un verdadero estratega. En razón de su alto cargo, todo directivo se verá ocasionalmente obligado a asumir decisiones controvertidas, y aunque es importante que vincule a sus equipos y que se comporte de forma democrática, no todo es negociable ni siempre tiene que congraciarse con todos los demás.

El mayor logro de un gobierno organizativo no consiste en que todos los empleados hagan lo que tienen que

hacer, sino en que todos quieran hacer aquellas cosas que les corresponden, creando una relación directa entre las capacidades y la voluntad de cada miembro de la organización. Y para ello, los directivos han de ser prudentes en sus decisiones y austeros en sus controles y regulaciones.

El exceso de vigilancia y de regulación suele redundar en contra del capital humano, de la espontaneidad y de la creatividad: el exceso innecesario de normas y regulaciones es un síntoma inequívoco de mal gobierno. Los directivos deben tener en cuenta la normatividad existente en el momento de tomar cada decisión. Sin embargo, frente a la rigidez que las reglas le imponen, el directivo ha de esforzarse por simplificar y hacer más humanos los procedimientos, guiándose siempre por la prudencia. Quien se limita a aplicar los reglamentos da muestras claras de mediocridad, al tiempo que inhibe la creatividad de los equipos que dirige.

La soledad del directivo

Diversos pensadores han reiterado que la peor soledad es aquella que discurre en medio de la muchedumbre. La aparente calidez de la presencia de otros y la supuesta compañía que proporcionan cientos o miles de personas son simples qui-

“...el mayor reto para los directivos es lograr la ejecución de lo decidido. “

Haga su comentario!

meras con las que muchas veces tratamos de ocultarnos el hecho irrefutable de nuestra soledad. Y así la vida social transcurre entre aparentes diálogos, que en realidad no son sino monólogos paralelos entre sujetos solitarios que no se escuchan ni comparten pensamientos o emociones.

Estando con otros, además, es fácil perderse de uno mismo, caer en el mimetismo y adoptar comportamientos ajenos que nos alejan de nosotros mismos. En la colectividad hay que luchar con todos los demás para no alejarse de sí mismo y hay que descifrar las claves para hacer de la presencia de los otros una verdadera compañía.

En la soledad, en cambio, la lucha es contra uno mismo. Un análisis de lo que un individuo hace y piensa cuando se encuentra solo es la mejor forma de conocer a esa persona y de reconocer su valía, pues estando consigo mismo, y desprovisto de influencias y coacciones, el individuo alcanza su mayor grado de libertad. De la manera en que la persona gestione su soledad depende el efecto de esa libertad, que así como puede ser una fuente directa de dignidad, puede también tornarse en la causa de profundas angustias.

La soledad bien gestionada es esencial para las reflexiones sobre uno mismo, sobre las acciones y los objetivos

que se deben emprender. En ausencia de estas reflexiones solitarias, se cae en decisiones superficiales e intrascendentes. La capacidad para llevarse bien consigo mismo está magistralmente sintetizada en este romance de Lope de Vega:

“A mis soledades voy, de mis soledades vengo; porque para andar conmigo me bastan mis pensamientos”.

Aprender a llevarse bien con uno mismo es esencial para la buena relación con otros; por esto, tenemos delante un desafío continuo, que consiste en lograr el equilibrio entre la soledad que reclama nuestra intimidad y la interrelación con los demás que es necesaria para la vida social. Pascal escribió que *“el hombre que no ama a nadie más que a sí, nada odia más que estar sólo consigo mismo”*. Es entre la ligera sociabilidad y la auténtica soledad donde se esconde el equilibrio armónico de la sabiduría. Todos necesitamos del otro, por lo que la alienación (que viene de *“alienus”*: hacerse otro) no es una posibilidad más, sino que es la única posible. No existe un “yo” sin un “tú” que lo observe, pues no puede haber subjetividad plena sin la intersubjetividad que se construye a través del diálogo. Como somos seres dialogantes, si no encontramos un interlocutor con el cual compartir nuestro mundo interno, tenderemos

a generar un repliegue morboso sobre nosotros mismos que es el origen de múltiples patologías psicológicas. No se es plenamente persona sin la comunicación con otros, y el lenguaje es el mejor modo de abrirnos a ellos. Así lo demuestra, entre otras, la logoterapia que Viktor Frankl ideara en la adversidad de un campo de concentración y que, promoviendo la expresión verbal, ha demostrado ser un tratamiento efectivo para curar muchas enfermedades de la conducta. La necesidad de compartir nuestro mundo interior crece cuando las responsabilidades son mayores, como les ocurre a los directivos. En este último caso, se encuentra muy difundido un tipo de soledad especialmente patético: aquel que es consecuencia del propio endiosamiento y cuya dramática evidencia sale a la luz después de una caída, cuando la persona se da cuenta de que no hay nadie en torno a ella para ayudarlo a levantarse. Este tipo de soledad es el resultado de comportamientos incorrectos, en los que la persona misma establece una distancia entre ella y los demás para reforzar su propia importancia. Este es el caso de muchos directivos, que con sus actitudes y sus acciones terminan provocando el alejamiento de quienes los rodean.

El directivo debe tratar de hallar el difícil equilibrio entre

“La soledad bien gestionada es esencial para las reflexiones sobre uno mismo, sobre las acciones y los objetivos que se deben emprender”

Haga su comentario!

la distancia y la proximidad con las personas que dependen de él. Aunque no deba trazar distancias artificiales o mostrarse superior a los otros, sí debe tener la prudencia y el tacto de marcar aquellas que le eviten despertar un perjudicial exceso de confianza en las personas a quienes dirige. Y esta capacidad es más imperativa en ciertas circunstancias excepcionales de la empresa, como los periodos de crisis o de incertidumbre, en las que se requiere un cierto nivel de sumisión y obediencia. El diálogo, que es el mecanismo de gestión ideal, no siempre constituye la mejor solución y, en todo caso, conviene siempre reconocer sus alcances. Al adoptar una postura consultiva, hay que tener en cuenta que el directivo es la última instancia, y que al ser él quien cargará con la responsabilidad por lo decidido, su capacidad decisoria debe ser mayor que la de los otros. Adicionalmente, en circunstancias graves o urgentes se puede volver indispensable que el directivo tome decisiones rápidas y vigorosas, en detrimento del diálogo y la participación de

los otros.

El directivo no debe contrastarlo todo, pero tampoco ha de creerse infalible; entre esos dos extremos se debate su gestión. El cuadro que aparece al final de la página, ilustra el tipo de gobierno que debe adelantar un directivo, analizando la presencia y el carácter del diálogo con sus subalternos, en función de la urgencia y la importancia de las decisiones a tomar.

Si bien en ocasiones resulta inviable, la colegialidad es la opción administrativa más deseable para la toma de decisiones. Al aplicarla, en todo caso, hay que tener ciertas precauciones:

- Evitar que se constituya en una ficción para disolver la responsabilidad del directivo, y que se mantengan en él la autoridad y el poder decisorio, mientras se hace ver como si las decisiones provinieran de otros.
- Evitar que se impulse la burocratización, al incentivar el deseo de todos por participar, sin fijar pautas para orientar esa

participación hacia fines y tareas útiles.

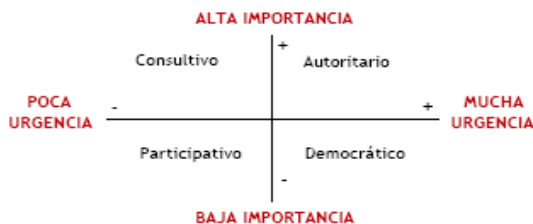
- Buscar el equilibrio de poderes, que cuantos más sujetos intervienen, más difícil se torna.

El directivo debe esforzarse en constituir equipos que, a diferencia de los simples grupos, estén regidos por la ilusión compartida de alcanzar unos propósitos comunes y, para ello, ha de lograr que los diferentes miembros aporten visiones diferentes y complementarias, dando cada uno lo mejor de sí mismo. Los equipos bien constituidos permiten fortalecer la confianza entre unos y otros, creando un sentido de solidaridad y apoyo que puede aligerar la pesada carga de la toma de decisiones.

Soledad inevitable

En la sociedad contemporánea, la importancia de las variables cuantitativas es innegable, y el desempeño de las empresas y sus directivos se mide con lupa observando la precisión y el rigor de sus actuaciones. En un entorno de creciente

“El directivo no debe contrastarlo todo, pero tampoco ha de creerse infalible;...”



profesionalización, en el que los mercados se van haciendo cada vez más complejos, el cálculo numérico se torna indispensable y toda decisión administrativa debe poderse justificar de forma racional y tener respaldo en datos objetivos que otros reclamarán. Cuando se juega con los bienes ajenos, siempre habrá muchas miradas encima y un enorme compromiso social que exigen seriedad, aun cuando lo que se entienda por “seriedad” varíe con el tiempo y sea diferente en cada sociedad. Hoy por hoy, asistimos a una transformación de los estándares de corrección profesional, y en muchos ámbitos se ha superado la exigencia de algunas formalidades, como el uso de la corbata, que solían ser asumidas como requisito ineludible de seriedad. De cualquier modo, lo que define a una relación seria no es una corbata, sino el conjunto de pautas conductuales que se acepta en ese marco. El negocio es en sí mismo un asunto serio, y para asumirlo como tal, el directivo debe regirse por la racionalidad y el cálculo. En la actividad mercantil, la faceta humana de los involucrados pasa a un segundo plano y cada uno es medido en función del servicio que presta en el proceso. El directivo que por compasivo perjudique a su empresa, será reprobado. Paradójicamente, la materia que está en juego en los

negocios son los seres humanos, y por ello la racionalidad y el cálculo se quedan cortos para una gestión integral. Ningún directivo puede entonces desconocer que, en el gobierno de personas, entra en juego la dimensión emocional de los sujetos y que la dirección va mucho más allá del simple cálculo frío. Las personas tienen creencias, aspiraciones, temores y todo tipo de sentimientos que hay que gestionar. En la relación con sus subordinados, el directivo deberá ofrecer las soluciones numéricas y eficientes que le serán exigidas; habrá de evitar las decisiones en caliente y controlar sus emociones para no incurrir en la pasión; y, al mismo tiempo, tendrá que reconocer que es un sujeto de sentimientos y que está tratando con los sentimientos de otros. En el equilibrio entre la eficiencia económica y el desempeño social se debate el éxito de todo directivo, y detrás de esta tensión, de nuevo, se encuentra latente la inevitable soledad del directivo. El directivo, como cualquier otro ser humano, estará mejor equipado para enfrentar sus angustias personales si puede comunicárselas a sus amigos, quienes se esforzarán por comprenderlo y apoyarlo. Pero, a diferencia de muchas otras personas, el directivo encontrará muchas veces en su propia posición un obstáculo infran-

queable para el establecimiento de amistades, dado que su cargo le impone la obligación de comportarse de forma profesional y esto, en muchas ocasiones, se traduce en fijar una distancia frente a las personas con las que se relaciona la mayor parte del tiempo. En el ámbito profesional suele repelerse la camaradería extrema, al asumirse como signo de poca profesionalidad. Esta circunstancia tiende a generar un desmembramiento entre la personalidad del directivo, que tiene que comportarse de una determinada manera cuando ejerce sus funciones directivas, y a tener actitudes y comportamientos radicalmente diferentes en el ámbito privado. Ese fenómeno de doble personalidad, del tipo Doctor Jekyll y Mister Hyde, puede llegar a traducirse en una esquizofrenia aguda, que se manifiesta a través de comportamientos agresivos y despiadados en el ámbito competitivo y una actitud dulce o tierna fuera del espacio laboral. Así, por ejemplo, cuando Adolf Eichmann, el cruel y despiadado oficial nazi, fue juzgado en Israel después de la Segunda Guerra Mundial, sorprendió descubrir que aquel sujeto amable, cálido y de buenos modales, era el mismo monstruo al que se le atribuían tan horribles crímenes en el ejercicio de sus funciones. Sólo basta con separar la vida en dos para

“...a diferencia de muchas otras personas, el directivo encontrará muchas veces en su propia posición un obstáculo infranqueable para el establecimiento de amistades...”

Haga su comentario!

perder el control de ella. Otra de las raíces profundas de la soledad del directivo proviene de su propia renuncia a los refugios afectivos a los que las personas acudimos en los momentos en que lo necesitamos. En su afán o en su necesidad de mostrarse fuerte, el directivo experimenta enormes dificultades para buscar abrigo en los demás, para comunicarse con otros y expresar sus angustias. El apoyo emocional suele ser reprimido por cuanto se le percibe como un símbolo de debilidad. La defensa de los intereses legítimos de aquellos que le han confiado la dirección de una empresa y de todos los que dependen de su gestión, le exigen al directivo mostrarse fuerte y transmitir seguridad. En cierta manera, esta exigencia le implica desconocer su faceta humana y le impide exteriorizar sus angustias, recrudesciendo de esta manera el peso de su soledad. Finalmente, el miedo a la soledad del directivo puede manifestarse también en su deseo de recibir el afecto o la admiración de quienes lo rodean. Los malos gobernantes suelen despedir a quienes se atreven a decirles las verdades y rodearse solamente de aquellos que los adulan continuamente. Pero a fin de cuentas, las organizaciones terminan por ser del tamaño del corazón de quien las dirige, de manera que quienes buscan rode-

arse de mediocres, para destacar entre ellos o para disfrutar de sus lisonjas, estarán condenados a conducir organizaciones igualmente mediocres. Nuevamente, Shakespeare cifró esta circunstancia en las agudas palabras de Ricardo II: *“Doble daño me hace quien me hiere con halagos de palabra”*.

La amistad

Si uno aceptara sin matices todas las exigencias que el cargo y la posición ocupada le imponen al directivo, tendría que concluir que éste ha de ser una persona insensible, segura de sí misma y sin vacilaciones ni temores. Y si por alguna razón la persona sufre estas “debilidades”, entonces habrá de resolverlas sola y en silencio. Esta soledad, la más profunda que pueda imaginarse, no se resuelve con personas preparadas profesionalmente, sino con la existencia de amigos. El hecho de que el directivo deba evitar la dimensión emotiva de sus decisiones y diferenciar claramente sus actividades profesionales de sus relaciones personales, le dificulta pero no le impide el recurso redentor de la amistad. Un amigo es una persona que nos acompaña en los sentimientos, con la cual se comparten anhelos, inquietudes, temores y alegrías. Con los amigos, pues, se comparte

lo más valioso y preciado de la vida: aquellos intangibles que, a diferencia de los bienes materiales, no disminuyen sino que crecen cuando son repartidos. Junto a un amigo, las alegrías se doblan y las tristezas son menos tristes. Necesitar a otros no nos hace más débiles, sino más fuertes, y hay más coraje en afrontar y reconocer los propios temores que en reprimirlos u ocultarlos. Como ser humano que es, el directivo será más competente si logra asumir su propia dimensión emocional e integrarla armónicamente en los diferentes ámbitos de su vida. Y la amistad, que no es algo que se compra sino que se trabaja y se merece, es la forma más adecuada de asumir este reto, pues a los amigos se les entrega la llave de la propia intimidad para que la usen de manera provechosa, dándonos una visión nueva y enriquecedora de lo que allá encuentran. No es con lisonjas y adulaciones, sino con las críticas positivas y los retos que nos planteen, como nuestros amigos nos ayudan a ser mejores personas. Así, el ejecutivo puede encontrar remedio a su soledad en la consolidación de amistades sólidas fuera del ámbito laboral, en el fortalecimiento de la dimensión humana dentro de sus relaciones profesionales y en una relación de *coaching* que, al favorecer el intercambio de intangibles, se asemeja pro-

“...el miedo a la soledad del directivo puede manifestarse también en su deseo de recibir el afecto o la admiración de quienes lo rodean.”

Haga su comentario!

fundamente a una relación de amistad.

Coaching

En su soledad y como consecuencia de ésta, el directivo enfrenta grandes dificultades para gestionar su cambio personal y el de su organización. Frente a la gestión de sus propios conflictos emocionales, siempre podrá encontrar abrigo en sus amigos, que le ayudarán a mantener o restablecer su equilibrio personal, pero este tipo de relaciones no necesariamente redundan en beneficio de la empresa, pues esa no es, ni debería ser, su finalidad. Por ello, la figura del *coach*, como un acompañante en la gestión administrativa, constituye una gran solución para enfrentar la soledad del directivo en el ámbito laboral y para aligerar las pesadas cargas que una función directiva impone. Valiéndose de las herramientas cualitativas adecuadas, un *coach* puede contribuir a realizar diagnósticos y evaluaciones que den pie a los cambios que necesita una organización. Este tipo de mediciones, en principio, no dan una imagen del futuro, porque se limitan a ofrecer una fotografía de lo que sucede en la organización, atendiendo más a los efectos que a las causas. Pero como un diagnóstico que no se convierta en terapia equivale a una autopsia, el *coach* debe in-

tervenir y orientar el proceso para que la reflexión se convierta en el punto de partida para nuevas acciones. La clave del cambio reside en la capacidad del ejecutivo para propiciar una transformación sostenible en sus comportamientos, los de sus equipos, y en esta labor la compañía del *coach* ofrece una ayuda inestimable.

En una iniciativa colectiva, como debe ser todo proceso de cambio en una empresa, es indispensable que todas las partes persigan un propósito o meta en común, pues este punto de referencia genera mayor cohesión que el hecho de compartir ideas sobre los mejores procedimientos o formas más eficientes de adelantar las actuaciones. La causa final o propósito último de una empresa es el primer aspecto a gestionar si se quiere producir un cambio en la misma, en la medida en que la fragmentación o la falta de aceptación con respecto a lo que se busca constituyen impedimentos insalvables para adelantar tareas colectivas. Una vez que esté claro qué es lo que se busca, entonces sí se deberán trazar los medios para lograrlo.

En la definición de la meta final que animará los procesos de cambio, el *coach* puede ofrecer orientaciones, pero mantendrá siempre un rol secundario, pues solamente los propios implicados, bien se trate de individuos o de colectivos,

pueden decidir hacia dónde quieren dirigirse. El modelo para el cambio, pues, lo debe plantear el *coachee*, y las futuras modificaciones para ajustarlo a las circunstancias han de ser igualmente el resultado de su reflexión consciente. En esto, el *coach* servirá de guía, procurará que las organizaciones no se enfrasquen en procesos rígidos y evitará que las decisiones sean producto de arrebatos súbitos, pues allí donde la intuición abre grandes riesgos de error, allí mismo la reflexión permite adelantar procesos sólidos. Como las personas tenemos grandes dificultades para ser consejeras de nuestras propias causas, la sensatez para gestionar las necesidades de la organización se verá promovida por la mirada externa de un *coach*, que aporta imparcialidad y objetividad. Aun así, siempre debe ser el propio *coachee* quien decida cuál es su propio bien, porque cuando una tercera persona interfiere en las decisiones de otra, supliendo su voluntad y diciéndole lo que debe o no debe hacer, puede suceder que los resultados inmediatos sean muy positivos, pero las consecuencias en el mediano y largo plazo serán siempre nefastas, como consecuencia de la dependencia generada. El *coach*, al igual que un buen amigo, debe ofrecer alternativas y perspectivas, abriendo nuevas

“...la figura del *coach*, como un acompañante en la gestión administrativa, constituye una gran solución para enfrentar la soledad del directivo...”

Haga su comentario!

puertas sin cerrar las existentes.

Los beneficios de una relación de *coaching* en el ámbito empresarial son semejantes a los de una amistad en el ámbito privado, al aligerar las angustias que surgen como resultado de la soledad y la imposibilidad de mirarse a uno mismo desde afuera. Por esto mismo, entre el *coach* y su *coachee* ha de existir implicación afectiva, en la medida en que a través del corazón se llega a conocer mejor al cliente que con la cabeza. El primero ha de ser capaz de plantearle a su cliente, con cuidado y delicadeza pero con franqueza, todo aquello en lo que considere que está actuando mal. Marco Aurelio, el emperador romano, enseñaba que la clave de un buen gobierno consiste en mejorar todo aquello que es susceptible de ser mejorado, en no intentar modificar lo que no se puede cambiar y, sobre todo, en poder distinguir lo primero de lo segundo.

Es en esta última labor en donde la visión externa de un amigo y de un *coach* aportan una perspectiva única que la soledad muchas veces impide. El *coaching*, al igual que la amistad, es una destacada herramienta para sacar a los directivos de su soledad perversa y facilitar su desarrollo.

Conclusión

Quienes desempeñan una labor directiva se enfrentan a una serie de circunstancias particulares que acentúan su soledad y que los acercan al riesgo de que esta misma sea causa de angustias y tristezas. En cierta parte, los directivos no pueden delegar su responsabilidad, por más que sí puedan delegar algunas tareas, y deben tomar siempre las decisiones finales aunque puedan escuchar consejos. Esto significa que, en una gran parte de sus funciones, no hay compañía posible y son ellos y sólo ellos quienes han de tomar muchas decisiones que involucran la suerte de otras personas.

Por otra parte, la confianza que otros han depositado en ellos les exige mostrarse fuertes ante el mundo, y la sensibilidad de quien busca refugio emocional en otras personas suele interpretarse como signo de debilidad. Detrás de todo ejecutivo hay, sin embargo, un ser humano con necesidades emocionales que han de ser comunicadas a los otros. Si bien la soledad presenta un aspecto positivo, pues permite el recogimiento y la reflexión necesarias para tomar decisiones calculadas y consistentes, ésta misma puede volverse patológica al imposibilitar que la persona

establezca vínculos con el mundo. De la soledad mal gestionada surgen enfermedades psicológicas muy frecuentes en los cargos directivos, como aquella que se da cuando el individuo fragmenta su personalidad para asumir comportamientos muy diversos en los diferentes ámbitos, y termina perdiendo el control sobre sí mismo.

Los directivos deben esforzarse en distinguir entre una soledad razonable, que es propia de su cargo, y otra malsana o dañina, que perturba su razón, les aleja de los demás y los lleva a cometer errores y arbitrariedades. Para combatir la segunda disponen de dos poderosas armas. Por un lado, como individuos, pueden abrir a sus amigos la puerta de su intimidad y aligerar en su compañía los dolores emocionales y las frustraciones personales. Por otro lado, en el ámbito profesional, pueden acudir a un *coach*, para que los acompañe en la gestión de los procesos administrativos, y que al ofrecerles una visión imparcial y objetiva, les otorgue la fortaleza para liderar los cambios.

“Los beneficios de una relación de *coaching* en el ámbito empresarial son semejantes a los de una amistad en el ámbito privado...”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**