

LA SOLEDAD DEL EJECUTIVO:

“EL ARTE DE ENMASCARAR LOS TEMORES E INQUIETUDES”



¿Con quién conversa un ejecutivo responsable de la fuente de trabajo de mucha gente, sobre lo que pasa por su cabeza y su cuerpo? A quién le dice “¿estaré decidiendo lo correcto?” “Esto me da miedo”, “Estoy cansado”, ¿Tendrá sentido toda esta tensión y esfuerzo?

Por Claudia Jaramillo Torrén, Coach Corporativo ICC

¿Qué haría usted si un día su Gerente General o su líder principal le dice: “No sé qué hacer, estoy confundido, estoy desmotivado, me cansé, ve cómo solucionas tus problemas por ti mismo(a)”. Sonaría muy extraño, ¿verdad? y posiblemente quedaría muy desconcertado(a).

Este tipo de cuestionamientos surgen a menudo en las mentes de los líderes como pensamientos laterales, nunca verbalizados, pero presentes y quizás muchas veces hasta inconscientes.

Muchos de los ejecutivos que acceden a altos cargos organizacionales, experimentan lo que se llama “**la soledad del liderazgo**” o “**la soledad del ejecutivo**”. En tanto más alto llegue, más solitario es el puesto. Esta soledad surge a partir de la responsabilidad de la función que -para nuestra cultura- se percibe como la obligación de tener siempre las

respuestas adecuadas frente a situaciones conflictivas y respecto de las cuales, muchas veces estos profesionales presentan dudas válidas y temores en sus decisiones, y que no pueden compartir con nadie; pues resultan impopulares e incomprensidas por los demás. El ejecutivo como “arquetipo” es símbolo de seguridad y certezas”.

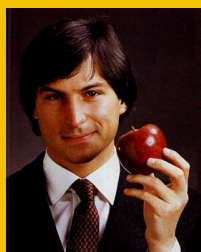
Hablar de lo que sentimos es percibido como “debilidad”, existe la creencia que nos deja mal posicionados a la hora de negociar: expresar los temores y aprehensiones puede ser utilizado en contra de quien los verbaliza, por lo tanto, es preferible callar.

El gerente general no tiene pares, por ende, no tiene con quién compartir las ideas que rondan en su cabeza. Comentarlas puede implicar quedar expuesto a críticas que pueden impactar negativamente en el logro de los resultados organizacionales.

Nuestras organizaciones no facilitan normalmente las relaciones sociales cercanas. Muchos gerentes de línea viven la soledad de sus posiciones, producto de la falta de confianza en sus pares, quienes, en varias oportunidades, actúan como verdaderos oponentes, excesivamente críticos, que en las reuniones, intentan imponer sus pensamientos sin considerar los intereses y objetivos comunes del resto del equipo gerencial. Los principales potenciales “aliados” se convierten en el “enemigo”.

Muchas entidades definen estructuras y modelos de negocios operativos, perversos, que en vez de aprovechar las sinergías, generan competencias internas entre áreas y, en este contexto, cada ejecutivo trata de defenderse y pone toda su energía en no ser pasado a llevar, son verdaderas guerras de poder político que al final del día, consumen el ímpetu que debería estar destinado a quien finalmente interesa, independiente del modelo de negocio empleado: “el cliente final”.

Documental Sugerido



Documental realizado por Merrill Lynch sobre los primeros días de Next, compañía fundamental para el Apple que conocemos hoy en día y que muestra las jornadas de trabajo que sostuvo Steve Jobs con el equipo que lo acompañó desde Apple, cuando fue despedido y formó su empresa Next. Se aprecia muy bien su estilo de liderazgo y forma de provocar y motivar al equipo en las distintas etapas que atravesaron durante los primeros meses de trabajo.

<http://www.youtube.com/watch?v=WHsHKzYOV2E> (En Ingles)

<http://www.youtube.com/watch?v=Nj84tzfAhY> (subtitulada Español)

Este esquema impacta negativamente a las líneas descendentes de la organización, dado que mientras los niveles gerenciales intentan ponerse de acuerdo en cómo y qué hacer para desarrollar las acciones estratégicas, existe una primera línea, cercana al cliente final, que tiene muchos momentos de oportunidad que no son aprovechados por falta de empoderamiento o de directrices claras. Pautas que debiendo ser aclaradas en las reuniones gerenciales, se transforman en verdaderos campos de batalla, donde sobrevive el que es capaz de gritar más fuerte, de aguantar mayores embates o manejar sus emociones para no verse interferido.

Los más “débiles” o aquellos que no se sienten cómodos con los conflictos, terminan relegados y excluidos de toda decisión importante y sólo, en el mejor de los casos, se aprovechan sus talentos técnicos cuando se requieren criterios especializados.

¿Es ideal ser gerente todo el tiempo?

Los cargos directivos son solitarios, un gerente general da cuentas al directorio y lidera al equipo bajo su gestión. En forma ascendente, sus comunicaciones -si bien pueden llegar a ser muy cordiales- deben ser cuidadosas, el directorio confía en que la persona es capaz de manejar todo lo necesario para resolver los conflictos al interior de la entidad, por lo tanto, no puede evidenciar vacilaciones.

En forma descendente, los colaboradores esperan que el líder principal de la organización sea quien tenga las respuestas acertadas, por ende, debe cuidarse también de no mostrarse dubitativo. Es una posición envidiada por muchos, pero cuando se está ahí, ¿realmente se concibe como una situación ideal todo el tiempo?

Los líderes son seres humanos y, como tales, pasan por muchos ciclos de cuestionamientos, confusión, desmotivación y constantes pensamientos que buscan confirmaciones para tener la certeza de la efectividad de sus decisiones. Se juegan a diario el futuro corporativo, forjan con sus decisiones, el camino hacia el logro de las metas.

Ser líder, es una posición de poder, y como tal, hay que saber manejarlo sin caer en las trampas del ego y sus necesidades. Bien orientado, puede

conducir a toda la organización a desarrollar el máximo de potencial para que cada persona encuentre su espacio y, desde ese lugar, haga su máximo aporte a toda la cadena de valor de la empresa.

Un líder sabe conectar cada estrategia con cada valor individual, de manera de motivar desde la importancia de lo que hago, el sentido que tiene para mí, para la compañía y para el cliente final y es ahí donde surge la fuente de pasión por el trabajo bien realizado.

¿Que pasa cuando el líder está cansado o desmotivado?

¿Qué sucede cuando el líder máximo no tiene cubiertas sus expectativas? ¿Cómo impacta en la motivación de un gerente general, el no conseguir acuerdos en las proyecciones profesionales y sus retribuciones asociadas? ¿Cómo puede ser apoyado un ejecutivo cuando ha pasado por la ardua labor de desarrollar equipos de trabajo efectivos?

A partir del siglo XX varios autores se pronuncian sobre la relevancia de migrar desde un líder estilo “búfalo” a otro denominado “ganso”.

Los primeros se caracterizan por ser líderes solitarios, que reúnen a su gente en manada siguiendo a un único dirigente. Él es quien guía las acciones y sus subordinados no saben funcionar de manera independiente, sin la cabeza, entran en confusión y pánico. Los gansos -en cambio- vuelan formados en V, cada ave toma su turno para apoyarse en la lucha contra el viento; tienen un destino común que todas conocen, por lo tanto, saben reemplazar a la otra cuando está cansada. Cada miembro es capaz de guiar a los otros en algún momento.

El reto planteado a las compañías para apoyar a sus ejecutivos y a la organización completa, es aprender a pasar de búfalos a gansos. Para eso, es imprescindible que cada líder enseñe, entrene y ayude a todas las líneas de la entidad a tomar buenas decisiones y a empoderarse para que las acciones sucedan en manos de quienes tienen la experiencia de resolver de mejor forma y no esperen las instrucciones de un dirigente.

El Coaching Ejecutivo como espacio de reflexión del líder

El coaching lentamente se ha ido posicionado al interior de las compañías como una forma de acompañar a los ejecutivos, para que puedan contar con un espacio de conversación, sin riesgos ni juicios, y con el gran beneficio de reflexionar sobre aquellos aspectos de sus decisiones que son cuestionables por ellos mismos, para que desde sus propias reflexiones internas, puedan dar con las certezas requeridas.

El coaching ejecutivo, posibilita que cada gerente se conecte con sus propios valores y creencias y vuelva a su centro armónico. Esto le permitirá visualizar con una mayor claridad y perspectiva las situaciones actuales y proyectadas, que debe resolver y decidir.

Puede autoobservar las áreas que requieren mejora y relacionarlas con el impacto para la organización, y le permite vaciar la mente por un instante para recargarse de energía.

Un coach es la persona que puede escuchar incondicionalmente a un ejecutivo, sin evaluarlo y estar disponible para apoyarlo a ampliar su perspectiva y alinear sus valores individuales con aquellos organizacionales.

Nadie puede dar lo que no tiene para sí mismo(a), por cuanto es fundamental que los máximos dirigentes de una compañía estén alineados a las metas de ésta, de manera de traspasar a toda la organización estas directrices.

Para apoyar a los ejecutivos en este camino de reencontrarse con los valores fundamentales que le dan sentido al trabajo, el coaching integral proporciona modelos específicos que permiten elaborar este tema. Uno de los modelos propuesto por esta línea de coaching es el llamado CAPICE el cual permite identificar:

Claridad de objetivos

¿El ejecutivo tiene claro cuáles son sus objetivos?

Ayuda

¿Tiene la ayuda y soporte de la dirección y de sus colaboradores?

Premios

¿Tiene los premios y reconocimientos necesarios?

Interrelaciones

¿Cuál es el estado de sus relaciones (colegas, jefes, clientes)?

Competencias

¿Tiene las competencias necesarias?

Entorno

¿Tiene los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Estos espacios de conversación se definen como una herramienta más para su gestión. Conversar sobre sus inquietudes disminuye los efectos del aislamiento y la desconfianza. Crear espacios en los cuales se pueda expresar y compartir libremente las emociones y los sentimientos, genera alivio y pone en marcha los procesos creativos, reenfocando las energías hacia el logro de resultados.



Cuando las personas dirigidas exigen que “golpee la mesa”, no están pidiendo que sea agresivo(a); lo que necesitan, son señales de su liderazgo, es decir, que usted sea firme y claro(a) y demuestre que está a cargo para que pueden confiar. Están pidiendo señales de que están siendo protegidos.