

FORMACIÓN Y EMPLEO

Dime cómo lideras y te diré quién eres

Los jefes que no se conocen a sí mismos son los que crean más conflictos a sus colaboradores y, por ende, a sus empresas

BORJA VILASECA

Una de las mejores maneras de conocer a una persona es teniéndola como jefe. Según los expertos, "la gestión de otros colaboradores suele sacar lo mejor y lo peor de los líderes", poniendo al descubierto cómo es su auténtica forma de ser. Los hay que "buscan la perfección en todo lo que hacen y se muestran muy críticos". Otros "no quieren saber nada de emociones ni de sentimientos y se aíslan en momentos de estrés". E incluso están los que "huyen del conflicto, aplazando la toma de importantes decisiones".

"Conócete a ti mismo". Se dice que estas palabras estaban inscritas en la puerta del templo de Apolo en Delfos, lugar de culto en la antigua Grecia. A pesar de que se suelen atribuir al filósofo Sócrates (470 a C - 399 a C), su origen se remonta más allá del siglo VI a C, siendo más veteranas que la historia misma de la filosofía, según detallan los historiadores.

Lo cierto es que este aforismo contiene una directriz cada vez más seguida por las consultoras y los institutos de formación directiva, así como por psicólogos y coaches especializados en desarrollar a los profesionales para que puedan convertirse en líderes emocionalmente más completos. "Conocerse a uno mismo es un proceso, no una meta, y está orientado a descubrir dentro de nosotros cuáles son las potencialidades que nos hacen únicos, así como

las trampas en las que una y otra vez caemos al interactuar con la realidad externa", afirma la coach Maite Barón, directora de Building Visionary Organisations.

"Mediante esta introspección podemos ser más conscientes de qué es lo que realmente nos mueve a la hora de llevar a cabo según que acciones", señala. "También nos ayuda a saber de qué tenemos miedo y por qué, de qué forma queremos que nos vean los demás y, en definitiva, de qué manera reaccionamos automáticamente cuando los sucesos externos no se adaptan a nuestros deseos egoístas", sostiene Barón, especializada en Programación Neurolingüística (PNL) para empresas y directivos interesados en "alcanzar la mejor versión de sí mismos".

Aunque estas cuestiones no son muy tratadas por la mayoría de directivos, "la manera en la que gestionan a sus colaboradores suele revelar de qué pasta están hechos, aportando mucha información sobre su auténtica forma de ser", afirma la gerente de Eurotalent, Marta Romo, especializada en desarrollo directivo.

Personalidad

"Hay jefes muy pragmáticos y eficaces, cuyo liderazgo está muy orientado a los logros, transmitiendo con claridad sus objetivos", apunta. Sin embargo, "la búsqueda de éxito les convierte en personas vacías, incapaces de conectar emocionalmente con sus colaboradores, lo que hace que en momentos difíciles no sea posible contar con su ayuda", afirma. "También existen jefes enérgicos, firmes y muy decididos, capaces de afrontar grandes retos sin mostrar ni un indicio de miedo o debilidad", añade. "Pero bajo esta fachada se hallan personas agresivas, que intentan controlar a los demás para no ser heridos ni humillados".

Otros directivos son "muy exigentes y rigurosos consigo mismos, tratando de liderar con el ejemplo". Por contra, "suelen ser personas que están interiormente enfadadas o resentidas con su equipo por no conseguir el grado de perfección esperado y es difícil discutir con ellas porque creen siempre tener la razón", comenta Romo. Entre otros tipos de personalidad, esta experta destaca que algunos líderes son pasivo-agresivos: "Son de los que dejan libertad para que cada uno haga su trabajo, sin interferir demasiado", explica. "En orden a no desbaratar su tranquilidad y entrar en conflicto con sus colaboradores, suelen retrasar la toma de importantes decisiones, impidiendo que se mantenga una comunicación sincera y abierta", concluye Romo.

Para dejar de ser víctima del egocentrismo y de las reacciones impulsivas y negativas que acompañan a muchos estilos de liderazgo es necesario conocerse. En opi-



Gandhi basó su liderazgo humanista en la siguiente afirmación: "Sé tú el cambio que quieras ver en el mundo".

El Eneagrama muestra las "causas de la personalidad"

Cada vez más directores de recursos humanos se están interesando en herramientas que facilitan a sus trabajadores el arduo camino de conocerse a sí mismos, mejorando así sus relaciones interprofesionales y, por ende, la productividad de sus organizaciones. Multinationales como Microsoft, Sony, Deutsche Bank, Pfizer, L'Oreal, Disney, General Electric, Procter & Gamble y Time Warner son empresas pioneras en la contratación de formadores especializados en Programación Neurolingüística (PNL), Terapia Gestalt, Coaching y Eneagrama.

En opinión de la gerente de Eurotalent, Marta Romo, experta en desarrollo directivo, "el Eneagrama es muy práctico para entender de qué manera funcionamos los seres humanos".

En líneas generales, "describe nueve tendencias o formas de pensar, sentir y actuar, conectadas a su vez con nueve métodos de desarrollo personal y profesional", explica. Es como un "manual de instrucciones", que detalla "las causas y las consecuencias de la personalidad que todos hemos ido desarrollando desde la infancia", añade.

A través de esta herramienta, Romo ayuda a los profesionales a "comprender por qué siempre reaccionan de la misma manera frente a determinados estímulos externos, como pueden ser una bronca del jefe, un error de un compañero o un cambio imprevisto de la organización". Y no sólo eso: "El Eneagrama les muestra cómo su tipo de personalidad, también llamado ego, les hace observar la realidad ba-

jo un prisma condicionado y subjetivo", lo que coloquialmente se denomina "egocentrismo".

"Cuanto mayor es nuestro ego", sostiene, "menor es nuestra capacidad de aceptar lo que no depende de nosotros y mayor es nuestro sufrimiento". Y añade: "De ahí la importancia de trabajar sobre nosotros mismos para observarnos y poco a poco liberarnos de nuestras reacciones automáticas, que suelen herirnos a nosotros mismos y a quienes nos rodean".

Muchas veces "el desconocimiento provoca que se defina al Eneagrama como un medio de encasillar a las personas", apunta. Pero "esta herramienta psicológica muestra la caja en la que cada uno de nosotros se ha ido encerrando y los pasos a seguir para que podamos salir de ella".

"Conocerse a uno mismo es un proceso orientado a descubrir cuáles son nuestras cualidades y nuestras trampas", afirma la 'coach' Barón

"El punto de inflexión llegó cuando me di cuenta de que el problema no eran ellos, sino yo", sonríe el director general M. P.

nión de Barón, "los líderes sólo pueden llegar conectar con otros cuando están conectados consigo mismos; una persona sólo es un líder cuando otros le siguen". Y afirma: "El verdadero liderazgo empieza dentro de uno mismo y se manifiesta hacia afuera".

Esta afirmación es corroborada por M. P., de 58 años, director general de una empresa del sector financiero desde hace siete años. "Al asumir el cargo pasé muchos meses muy estresado, inseguro y ansioso porque no tenía claro cómo dirigir al resto de directivos", reconoce. "A las pocas semanas", recuerda, "me empezó a sacar de quicio que los demás no vieran las cosas como yo las veía". "Me molestaba muchísimo su falta de apoyo y así fue como mi relación profesional empezó a resquebrajarse", confiesa. Poco a poco M. P. se encerró en sí mismo, hasta que terminó "deprimido y desgastado". Fue entonces cuando decidió asesorarse mediante una coach.

M. P. reconoce que "jamás" se había interesado por conocerse a sí mismo seriamente, "pero dadas las circunstancias, fue la opción más acertada". Con la ayuda del coach, que "actuó como un espe-

jo", descubrió que en el fondo estaba tan incómodo consigo mismo que proyectaba esa incomodidad hacia los demás, que empezaron a distanciarse. "Estaba tan preocupado por conseguir mi objetivo que no escuché ni mis propias necesidades ni las de los otros directivos", afirma. "El punto de inflexión llegó cuando me di cuenta de que el problema no eran ellos, sino yo", sonríe.

A través del proceso de autoconocimiento, M. P. se dio cuenta de que era una persona que tenía a "preocuparse en exceso por el futuro, viendo el vaso siempre medio vacío". También descubrió que buscaba la seguridad que no encontraba dentro de sí mismo en otras personas, de las que desconfiaba cuando sentía que no le apoyaban "incondicionalmente".

Al tomar conciencia de cómo funcionaba su forma de ser, M. P. empezó a observarse más atentamente para no caer en sus propias trampas. "Con el tiempo me sentí mucho más seguro y confiado, lo que repercutió positivamente en mi relación con el resto de directivos, que poco a poco mostraron mayor compromiso y confianza por el proyecto que lideraba".

Miedo a mirar hacia el interior

Escuelas de negocio e institutos de liderazgo están impulsando cursos centrados en la inteligencia emocional, el coaching y el autoconocimiento. Estos nuevos programas son una consecuencia de cómo la vida laboral está organizada: los trabajadores españoles son los que más horas se pasan en la oficina de toda Europa, pero también de los que menos producen, según los informes que llegan desde Bruselas.

"Esta situación está afectando a las personas en forma de enfermedades físicas y mentales", lamenta la coach Maite Barón, directora de Building Visionary Organisations. A su juicio, "este malestar generalizado [que ya afecta al 40% de la población activa] está sucediendo porque los profesionales basan su desarrollo en aspectos externos, demasiado teóricos, que no les dotan de las herramientas necesarias para ser competentes en la gestión emocional de sí mismos".

Después de formar a cientos de directivos, Barón afirma que "muchos evitan mirar hacia su interior por miedo a confrontarse consigo mismos". La mayoría "busca cosas conocidas para sentir que tienen el control", añade. Pero "lo único que una persona puede verdaderamente controlar es así misma; creer que se puede controlar la realidad externa es una ilusión generada por la mente". "La solución nunca está afuera; está siempre dentro de nosotros", concluye.