



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



EL ERROR DE CREERSE IMPRESCINDIBLE

Llegamos al mundo cuando hacía siglos que estaba funcionando, y mejor o peor seguirá funcionando cuando ya no estemos en él

POR JUAN JOSÉ GARCÍA
Profesor del IEEM

Aunque es muy sabido, parecería que nunca acabamos de enterarnos que no hay nadie que sea imprescindible. Quizá sí lo tenemos presente, pero no lo aplicamos realmente en el diario vivir.

Y eso que se ve tan claro en los jefes de estado, que mueren como todos los mortales, o llegan a estar seriamente amenazados de muerte por alguna enfermedad incurable, es lo que no siempre logramos aplicar a nuestro propio desempeño como directivos.

Hacemos planes para el futuro, y está muy bien porque de lo contrario seríamos unos irresponsables, pero escasamente nos hacemos cargo de que en cualquier momento podemos faltar y es necesario prever también esa posibilidad.

Podemos faltar o podemos resultar prescindibles. Quien más, quien menos, quizá no llegue a considerar que es imprescindible pero sí que es prácticamente insustituible. Y algo de verdad hay en esa percepción porque las cualidades que tiene cada uno seguramente no las tienen los otros.

Pero lo que solemos olvidar es que esos otros tienen cualidades muy adecuadas para que la empresa funcione, seguramente de un modo diferente, con otro estilo de dirección, pero probablemente igual de bien, o tal vez mejor.

De ahí que resulte tan dañino para la gestión de un directivo el síndrome del "príncipe coronado". Es decir, la seguridad de que pase lo que pase, y haga lo que haga, él es el heredero y forzosamente accederá al trono coronado como rey, o sea accederá a un cargo vitalicio. Tan es así que algunos atribuyen las taras de la monarquía a esta dinámica presente en ella.

Dinámica de posibles consecuencias funestas que al igual que en las monarquías pueden darse en otras organizaciones, y concretamente en las empresas. Lo que de un modo exacerbado suele ocurrir en algunas empresas familiares donde la sucesión



“Quienes están por encima de personas así acaban cansándose de su excentricidad sostenida avalada por la convicción de que puede coaccionar a sus jefes bajo la amenaza de que dejará el puesto.”

prevista tiene un carácter prácticamente dinástico, también puede darse en otras organizaciones. Quizá por influencias en el Directorio o porque la Dirección general envía señales aprobatorias respecto de la propia gestión en el caso de gerentes medios.

Lo cierto es que suelen confluir una serie de factores que acaban por configurar una perspectiva en la que el directivo cree que es imposible susti-

tuirlo. Y entonces más que considerar su gestión como lo que es, el desempeño lo más idóneo posible de un buen administrador, comienza a funcionar con ínfulas de dueño.

Y cuando el directivo confunde su rol de administrador con el de dueño no es raro que aparezca el destrato del resto de las personas que integran la empresa –lo que seguramente no ocurriría si fuera realmente el dueño–. Y si no se llegara a una situación de

destrato, es prácticamente imposible que si alguien se siente dueño sin serlo no incurra en favoritismos que destruyan el correcto funcionamiento de la empresa, porque minan la confianza. Favoritismos que suelen ir acompañados de obsecuencias vergonzosas por parte de los colaboradores.

Se comienza entonces a funcionar con códigos implícitos, que es lo típico de una “mafia”. Y no es pintar un panorama catastrófico sino describir lo que lamentablemente no es infrecuente (y me remito a la experiencia de cada uno a lo largo de su trayectoria profesional).

El riesgo de engreírse

Por otra parte, esta conducta errónea no es privativa de directivos. Basta con que alguien descubra que posee alguna cualidad por encima de la media para que corra el riesgo de engreírse y considerarse que está por encima del resto. Puede ser un colaborador especialmente dotado para alguna tarea, alguien especialmente hábil o inteligente que se para en esa cualidad suya como si fuera un pedestal. Sin darse cuenta de que cualquier pedestal por sólido que parezca es muy frágil.

En la ejecución de una partitura de un concierto para determinado instrumento es muy importante la calidad del músico que ejecuta ese instrumento principal. Pero si ese solista se ensoberbeciera pensando que puede prescindir del director de orquesta y de la misma orquesta cometerían el error de confundir que lo imprescindible es el instrumento y no tanto quien lo ejecute. Porque tal vez con un músico menos brillante pero que sea capaz de funcionar dentro de una orquesta, se logre una ejecución notable. Y la virtud y el profesionalismo sustituyen con creces una genialidad desbordada que no es capaz de darse cuenta que lo que importa es el resultado final.

Dicen que de genios y locos todos tenemos un poco. Quizá el mayor desafío a nuestra posible genialidad sea la capacidad de aprender a ser uno más y rendir como lo que cada uno es: único. ●