



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



SOLO LOS SOBERBIOS SIRVEN COMO JEFES

Mucho se ha hablado de la soledad del mando, pero pocas veces somos capaces de hacernos cargo de todo lo que implica

POR JUAN JOSÉ GARCÍA
Profesor del IEEM

No son pocos los directivos que aspiran a alcanzar el puesto más alto en la organización, deseosos de la "gloria" que a sus ojos acompaña ese logro. A veces llegan a sacrificar dimensiones muy valiosas de la vida personal para realizar esa aspiración.

Pero lo que no suelen tener en cuenta es que por lo general las cumbres son un desierto. Allí no hay nadie, o unos pocos. Y entre esos pocos que llegan la solidaridad no suele ser la virtud más frecuente: cada cual tiene que cuidar de sí.

Y se supone que si uno ha llegado a esas altas cumbres es porque no necesita un clima demasiado confortable.

Mucho se ha hablado de la soledad del mando, pero pocas veces somos capaces de hacernos cargo de todo lo que implica: la temática se reduce a un tópico un tanto romántico.

Pero lo álgido de la cuestión es que no se trata de la trama de una película sino de la vida misma, que cuando duele hiere con la fuerza que tiene lo real.

Fuertes no son los que no sienten el miedo –esos son unos inconscientes–, sino los que se sobreponen y lo vencen.

Y quién no ha sentido miedo alguna vez cuando ha tenido que tomar alguna decisión difícil porque hay un conflicto importante de intereses, por ejemplo, y se quiere decidir con ecuanimidad.

Por mucho que se consulte, por más que se quiera consensuar una decisión, la última palabra la tiene una persona que es la que se hace responsable de las consecuencias.

Lo verdaderamente duro en estas cuestiones es que no hay decisiones óptimas: todas tienen su contrapartida.

Solo se puede aspirar –juzgando las soluciones desde las deficiencias que implican hasta las más acertadas– a que sean lo menos malas posibles. Y esas serán las correctas.

Pero hay que hacerse cargo de que nunca se podrá aspirar a una solución "feliz": el happy end de



“Dirigir es estar permanentemente expuesto a la mirada de los colaboradores que sin siquiera proponérselo juzgan, porque son afectados por la conducta de aquel de quien dependen”

las viejas películas de Hollywood son cosas del cine norteamericano del siglo pasado. Como dice el refrán, la realidad es que “nunca llueve a gusto de todos”.

¿Jefe vanidoso o soberbio?

En alguno de sus escritos Ortega divide a los hombres en dos clases: los vanidosos y los soberbios. Los primeros son los que necesitan del reconocimiento de los demás; a los últimos les basta que su imagen no quede opacada ante ellos mismos. Les importa muy poco el qué dirán. Sí les importa, y muchísimo, el concepto que tienen de sí mismos.

Aunque las cosas no sean tan así –el mismo Ortega sostenía que escribir es exagerar–, entre otras

cosas porque toda división es un tanto arbitraria y caricaturesca –aunque el rasgo exagerado de la caricatura tenga su veracidad: vemos un dibujo deformado y decimos “es Fulanito”–, se entiende lo que señala el autor.

Y eso aunque no haya personas vanidosas ni soberbias químicamente puras: varían las proporciones, pero predomina una tendencia o la otra.

Tomando en cuenta esta división de perfiles humanos, me atrevería a decir que solo sirven para jefes los soberbios.

Aquellas personas que haciéndose cargo de que se pueden equivocar, no dudan a la hora de decidir.

Siendo conscientes, además,

de que seguramente recibirán críticas, muchas injustas por infundadas o decididamente mal pensadas.

Y ahora hay que señalar una característica muy importante de estos “soberbios”: estarán siempre dispuestos a rectificar si advierten que se han equivocado. Porque saben que rectificar el error no quita autoridad; al contrario, la incrementa.

Cuando un jefe es incapaz de no reconocer sus errores (si es humano, cometerá alguno), sus colaboradores llegan a una doble posible conclusión: o es estúpido, lo que implica un pesar grande (¿a quién le gusta tener un jefe tonto?); o es hipócrita, y esto sí que puede resultar insoportable.

Pero se dirá: un soberbio que es capaz de reconocer sus errores y rectificar es humilde.

Es verdad. Y esa es precisamente la humildad –que prefiero llamar “realismo” por todas las deformaciones que evoca esa palabra, ya que “humildad es andar en verdad”– que necesita un jefe.

Un jefe realista que ha de aspirar a un único y exclusivo reconocimiento: el que suele acompañar a las decisiones que se toman de un modo no arbitrario ni caprichoso.

Esas decisiones honradas, aunque no sean compartidas, suelen tener como mínimo el respeto que siempre despierta la honestidad.

Y en un mundo de componendas, esa limpieza de intenciones genera una adhesión incuestionable.

Decía un autor que una persona llega a su madurez cuando es capaz de estar sola.

No es alguien que huya de su propio vacío: tiene vida propia. Algo similar podría decirse de un directivo: solo cuando es capaz de asumir la soledad que implica el ejercicio del mando está capacitado para mandar.

Por eso si es un buen directivo, no solo no escapará de la soledad, sino que la buscará y la defenderá como un tesoro precioso, como ese ámbito en el que enfrentándose consigo mismo es capaz de dar cuenta ante su propia conciencia de sus decisiones más difíciles, asumiendo la ineludible responsabilidad que implican. ●