

La crisis obliga a los directivos a enterrar su ego

Los ejecutivos tienden hacia la colaboración en tiempos de emergencia económica y olvidan su individualismo

POR SUSANA CARRIZOSA

La situación que vive España, con los grandes sectores patas arriba y el impacto de la invasión de Ucrania, ha logrado un hito en la gestión de personas. Los grandes egos parecen haberse diluido y la colaboración se ha instalado en los gabinetes de crisis de las compañías. Una cooperación que avanza, sin fisuras, para tomar complicadas e inéditas decisiones en esta difícil coyuntura económica que afecta de plano a los negocios. Aunque corren malos tiempos para el líder solitario, los expertos vaticinan que la tregua al egocentrismo expirará tras la vuelta a la normalidad.

Pero hasta entonces, y con el protagonismo aparcado, se desdibujan los directivos que hacen la vida imposible a sus equipos. Esos que imponen su razón a toda costa, que buscan constante reconocimiento y se cuelgan sin rubor éxitos ajenos. También aquellos que asfixian con desmesurados objetivos, que exigen corto plazo o se niegan a dar marcha atrás frente a una estrategia equivocada. “Esta tendencia comenzó con la pandemia, al humanizarnos a todos, y continuará durante los graves conflictos porque suponen una toma de tierra de esos ególatras que viven en su mundo desconectados de la realidad”, apunta Daniel Romero Abreu, presidente de Thinking Heads Group.

La tendencia de aflojar los

egos también la identifica la presidenta del Instituto Internacional ProMediación, María Jesús Fernández, quien reconoce que las personas están uniendo fuerzas en medio del caos. “Y esta suma, que involucra a todos, está rebajando momentáneamente el individualismo y aupando las decisiones consensuadas. Esas que se toman desde la razón, y no desde el plano emocional como hace el ególatra, movido por envidia, ambición, miedo o inseguridad”, destaca.

El cambio de actitud viene impuesto, según los expertos, por las acuciantes circunstancias que impactan la economía, los mercados y la actividad empresarial. Desde esa gravedad, “al directivo que chequea siempre con las mismas fuentes afines a él, no le queda ahora más remedio que salir de su zona de confort y escuchar otras voces fuera de su entorno”, dice Romero Abreu.

Margarita Mayo, profesora de Liderazgo de IE University, avisa de que el egocentrismo y tomar decisiones en función del interés personal y la propia imagen, en lugar de anteponer el interés común, “puede hacer peligrar la viabilidad de las compañías” en estos momentos. La docente tilda de “paradoja” la visión heroica instalada en la conciencia colectiva “que glorifica al líder en espera de una solución, lo que no se corresponde, en absoluto, con la realidad”. “Es muy interesante porque las crisis requieren colaboración, y al contrario de lo que se piensa, no las ganan los héroes sino el poder de unir el talento de muchas personas”, agrega. Y ejemplifica: “Estamos viendo, sin protagonismos y con mucha unidad, la defensa de ese interés común en los sectores en crisis (carburantes, energía, transporte, agricultores o ganaderos)”.

Una unión “imprescindible”, según Miguel Ángel Turrado, director general de HP SCDS, quien declara que las crisis, al acarrear dificultades para el negocio y las personas, complican la gestión de los equipos “y es



Los momentos de crisis que afrontan las empresas se resuelven con más cooperación. GETTY IMAGES

VALOR DEL EMPLEADO

Adiós a la orden

La crisis ha acelerado el **travase del jefe ególatra hacia el líder al que “le toca ahora responsabilizarse de la experiencia del empleado”, según Jesús Alcoba, coordinador del libro *Cómo construir la experiencia de empleado* (LID Editorial, 2022). El trabajador necesita saber el sentido de lo que hace y que se reconozca el valor que aporta. Se acabó aquello de lo haces porque yo te lo digo. Alcoba cree que si el directivo narcisista dice yo, el líder colaborativo habla del nosotros, de manera que en lugar de inspirar miedo, genera entusiasmo. Porque en vez de tener autoridad, crea confianza. Pasa de mandar a guiar o aconsejar, de imponer a escuchar, de preocuparse por los resultados a hacerlo por las personas y de buscar objetivos a corto plazo a hacerlo a largo. El nuevo líder busca soluciones, innova; selecciona al personal que mejor encaja en la organización y comparte el éxito con el equipo.**

cuando resulta vital que trascienda el propio yo para centrarse en intereses de la organización”. Para el directivo, una estrategia sólida en la gestión de esta crisis “exige saber transmitir instrucciones claras para que todos los empleados vean que en esa visión común también ellos se benefician del esfuerzo conjunto que nunca obtendrían solos”.

Gestión humilde

El tipo de liderazgo que asuman las compañías en momentos de urgencia es determinante para su futuro. Margarita Mayo destaca como paradigma a Inditex. El cierre temporal de sus operaciones en Rusia y el plan de apoyo a los 10.148 empleados rusos y 1.424 ucranios “es una muestra de liderazgo por valores, bajo la impronta de Amancio Ortega”. Un liderazgo que califica como “prototipo de gestión humilde, que vehicula a sus directivos para no perder el contacto con la realidad”. En esta línea, el nuevo consejero delegado, Óscar García Maceiras, ha transmitido el mensaje a su plantilla de “trabajar con humildad, pero con ambición” en la reciente presentación de resultados de la compañía, ya bajo su mandato.

Del mismo modo, el consejero delegado de Google, Sundar Pichai, representa para la profesora de IE University un modelo de directivo que “trabaja para que los demás sean líderes y crear así potentes equipos de al-

to rendimiento”, lo que le aleja de “los típicos egos de Silicon Valley”. Una filosofía a la que se ha apuntado la banca, fuertemente impactada por una transformación digital, que ha conseguido suavizar el egocentrismo. Fuentes de BBVA indican que, para huir del individualismo, desde el confinamiento se ha impulsado un modelo de gestión enfocado a que cada empleado actúe como un líder colaborativo. Desde tres palancas: emprendimiento (facilitando herramientas para que genere soluciones innovadoras), empoderamiento (se le da poder para tomar decisiones y ejecutar estrategias) y *accountability* (se le vincula para que sienta como propios los objetivos del banco).

Las dificultades han allanado el camino para que los directivos egocéntricos desciendan de sus cimas imaginarias, de sus sueños de grandeza y su falta de empatía en pro del diálogo, la capacidad de escucha y la colaboración. María Jesús Fernández reconoce “una preocupación creciente por abordar los egos dañinos” y apunta la necesidad de “una mayor dotación de recursos y tiempo para implementar la formación necesaria. En las compañías va todo muy rápido y se solucionan los problemas según aparecen”. Algo sobre lo que Romero Abreu no se muestra demasiado optimista: “A pesar de que algo habremos aprendido de los tiempos convulsos que estamos atravesando, cuando se superen, ese tipo inseguro y narcisista volverá”, anticipa.

“Las épocas convulsas no las vencen los héroes, sino la unión del equipo”, dice una profesora

Empresas como Inditex o Google son ejemplo de liderazgo por valores, según los expertos