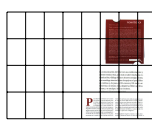




CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 514 Ocupación (%): 81% Valor (€): 1.888,75 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 61	
Nacional Mensual	Economía	01/05/2012		Imagen: No

FICHA TÉCNICA

Autor: ROCA, Juanma

Título: La batalla decisiva: el monólogo interior del líder

Resumen: La comunicación forma parte del día a día de los directivos. Entre reuniones, comidas y conversaciones telefónicas, se juegan buena parte de su crédito en la relación con sus colaboradores, colegas o clientes. Sin embargo, apenas encuentran el tiempo suficiente para la reflexión y el silencio en forma de diálogo sobre ellos mismos, no solo como líderes sino como personas. El estrés diario les impide hacer un alto en el camino, quedarse en la soledad de su despacho meditando sobre los principales problemas que le acucian: trabajo, competencia, futuro, familia, o su propia identidad y destino en la vida. Pues bien, el proceso de autoconocimiento se presenta como un diálogo profundo y sincero con uno mismo, un monólogo interior sin concesiones, en el que el directivo se confiesa a sí mismo y se examina sobre su propia persona y existencia, para encontrar su ser más íntimo, su yo más personal. La persona debe desafiarse a sí misma y hacerse las preguntas más incómodas sobre su existencia, las denominadas ultimate questions. Enfrentarse a cuestiones tan íntimas asusta, pues supone dar luz y taquígrafos a lo más hondo del ser humano, donde se mezclan los éxitos con las vergüenzas, miedos, inquietudes, fracasos, imperfecciones... Solo los auténticos líderes se atreven a enfrentarse con ellos mismos, se desnudan frente al espejo, y se resisten a su realidad interior sin tapujos. Así comienza la innovación disruptiva personal, el autoconocimiento y, a la postre, despertar de uno mismo como líder y persona.

Descriptores: Liderazgo / Inteligencia Emocional / Comunicación / Patología Organizacional

Localizador en el buscador de la web: DT0000182180 

La comunicación del líder con sus colaboradores y clientes resulta vital, pero más si cabe resulta esa comunicación y diálogo franco y sincero consigo mismo, ese monólogo interior frente al espejo en el que el líder se confiesa y, de paso, se RE-conoce y RE-nace o se reinventa a sí mismo; esto, despierta el líder que lleva dentro, y se esculpe y hace a sí mismo.

Juanma Roca, autor de "El líder que llevas dentro" (Alienta Editorial)

Pocos deportistas de citaron con la muerte y la miraron a los ojos tan fijamente como el ciclista norteamericano Lance Armstrong, cuando el cáncer de testículo que se le diagnosticó no solo amenazó con bajarle para siempre de la bici sino cerrar para siempre su biografía. Al momento entendió Lance que aquella rampa, aquella ascensión, que iba a encarar era la más dura. Así lo ratificó un año más después al titular su autobiografía *It's not the bike*. No se trataba de la bicicleta ni de los altos porcentajes de la cuesta, sino de su propia vida. Era él

mismo como persona quien estaba en juego, y ante eso él como ser humano debía tomar las riendas y batallar contra sí mismo, una lucha que no podía retrasar un momento: "Me vi envuelto en una conversación interior con el cáncer. Intenté ser firme en mis decisiones con él. Has escogido al muchacho equivocado, le espeté confiado. Cuando buscaste alrededor un cuerpo donde vivir, cometiste un grave error al elegirme".

Armstrong declaró la guerra al cáncer y con esa determinación y firmeza se venció a sí mismo para renacer >

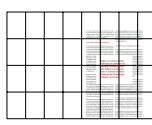


como persona y ganar después siete Tours de Francia. Debatí consigo mismo, se sumergió en un profundo y desgarrador monólogo interior, y de la brutalidad de la discusión salió fortalecido como ser humano y deportista. No se sabe a ciencia cierta, pero quizá Armstrong se armó de valor tras leer una de las sentencias más conocidas de Sun Tzu: "Lleva a tus soldados a una situación en la que estén al borde la muerte y entonces darán la vida por conseguir la victoria"².

TODAVÍA -Y SIEMPRE- YO

El ciclista batalló y renació a sí mismo con más identidad y ser de las que nunca se había imaginado. Como dos años antes había escrito otro, por entonces, paciente ilustre que se debatía entre la vida y la muerte, Christopher Reeve, *Superman*, el ciclista RE-nació y se RE-conoció a sí mismo porque seguía siendo él mismo (la autobiografía de Reeve se tituló *Still me*³), pero, en este caso, renacido con un yo, un ser, una persona, más potente y persona que nunca. El ciclista norteamericano se desafió y venció, y RE-nació como persona, un renacimiento al que están llamados todos los directivos y personas como líderes que son. En la adversidad, como ha dicho Santiago Álvarez de Mon en su famoso libro *Desde la adversidad*, Lance se reencontró consigo mismo para pulirse y hacerse a sí mismo. No en vano, en este punto aparece la verdadera radicalidad de ese *Still me*, tan clave como necesario en el liderazgo: ese renacer a la vida en medio de una muerte que parecía abalanzarse sobre él, lo hizo más consciente que nunca de su identidad como líder y persona. Ya era él (entonces una eterna promesa del ciclismo que se había proclamado campeón del mundo en fondo en carretera en 1993), pero no fue hasta ese momento, en medio del cáncer, cuando se descubrió a sí mismo como el que ya era y estaba llamado a ser: el rey del Tour.

La lección de coraje, valentía y cabreo o lucha interna del propio Armstrong ante el cáncer se revela, a la postre, como clave a la hora de entender la denominada paradoja del liderazgo, esa batalla con uno mismo por la que uno, como persona, se ve envuelto en una discusión interior entre extremos opuestos, sean estos razón versus emoción, rapidez versus lentitud, vanidad versus humildad... Ante ese cúmulo de opuestos, el ciclista se rebeló y se enfadó consigo mismo; se puso a la defensiva, pero con una actitud muy diferente a la de resistencia al cambio, una resistencia tan humana como natural. En el caso de Armstrong, la resistencia fue contra su propia derrota o derrumbe -muerte-,

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 462 Ocupación (%): 73% Valor (€): 1.698,60 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 63	
Nacional Mensual	Economía	01/05/2012	Imagen: No	

a la que se negó desde el primer momento a través de una innovación disruptiva personal. Siguiendo el ejemplo cotidiano de una cebolla, el ciclista destapó —se RE—conoció— a través de las nuevas capas de esa cebolla que era él y que fue destapando.

INNOVACIÓN DISRUPTIVA PERSONAL

En ese proceso consiste el liderazgo entendido como innovación disruptiva personal: innovarse a uno mismo para revelar ese ser, esa persona, que todo líder lleva dentro pero que, por ignorancia, inconsciencia, miedo o vagancia, no ha sido capaz de descubrir, pues supone un ejercicio de diálogo interno y sincero que no todo el mundo está dispuesto a realizar.

Ese juego consciencia—realidad preside la reflexión interna profunda sobre la pregunta última que sacude a toda persona y, por ende, a todo líder o directivo: ¿Quién soy?

Ahora bien, no existe pregunta tan profunda y reflexiva como atrevida y desafiante como esa, que supone ponerse a uno mismo frente al espejo, desnudarse sin rubor, con lo que esto supone como desafío, extravagancia o verdad; por no decir miedo o desolación, pues desoladora y cínica —ahora se habla de patológica— puede ser la imagen que muchos directivos deben esconder de sí mismo y, por tanto, temen mostrar al público (y no ya al público sino, sobre todo, a sí mismos): el ser, la identidad; la identidad de ese líder como persona.

Muy al contrario, esos directivos prefieren permanecer en un estado de inconsciencia, en un falso autoengaño por el que se presentan únicamente bajo el disfraz o careta de su cargo, empresa o estatus. No en vano, “con cada nuevo éxito, el impostor neurótico piensa: ‘Esta vez he tenido suerte y he engañado a todos, pero ¿hasta cuándo me durará la suerte? ¿Cuándo descubrirá la gente la mentira?’”⁴. La mentira se vuelve mayúscula cuando ese ejecutivo se asoma a la esfera social, dominada por unos formalismos y maneras que, de forma tan sutil como rotunda, le obligan a echar mano de la sobreactuación

más fariseico—patológica para mostrarse dignos. Manfred Kets de Vries disculpa esta actitud “humana”: “Mostrar una imagen de pose o fachada es parte de la condición humana. De hecho, una razón por la cual esa impostura está tan sumamente extendida es por la enorme presión que la sociedad ejerce sobre las personas para que repriman su verdadero yo”⁵.

ENTORNO SOCIAL Y SOBREACTUACIÓN

A decir verdad, ese verdadero yo vive escondido en el interior de esa persona que, de forma inconsciente, no lo advierte en momento alguno; más, si cabe, si el entorno le coacciona de esta manera teatral de ser. Sin embargo,

frente a esa mentira patológica, el líder se rebela contra esa impostura y se confiesa con total franqueza en un monólogo interior hecho diálogo, vida, biografía y persona, pues lo que está en juego en ese debate interno es la propia persona del líder.

Ahora bien, ese diálogo requiere reflexión y tiempo y, como

concluye el reciente artículo *Span of Control and Span of Activity*⁶, publicado por los profesores de Harvard Business School y de la London School of Economics, Oriana Bandiera, Andrea Prat, Raffaella Sadun y Julie Wulf, los directivos apenas dedican tiempo a esa reflexión serena. En concreto, de una jornada semanal de 55 horas, los CEO encuestados solo disponen de seis horas para sí mismos.

Por tanto, aparte del compromiso social, la escasez de tiempo se presenta ya de antemano como un contratiempo a la hora de que el directivo encare con franqueza esa búsqueda de sí mismo para re—conocerse como el que es. Envuelto en numerosos compromisos, el líder prefiere, en múltiples ocasiones, vivir en su propio Matrix antes que encontrarse de frente con la realidad.

En este sentido, nadie mejor que el ya exdirectivo de Goldman Sachs, Greg Smith, para hablar de esa batalla interior, ese Matrix en el que realidad y ficción se mezclan, de la que emergió —renació— con una carta demoledora ➤

CAPITAL HUMANO		Tirada: 25.795 Difusión: 23.450 Audiencia: 72.000	Sección: - Espacio (Cm_2): 463 Ocupación (%): 73% Valor (€): 1.703,34 Valor Pág. (€): 2.315,00 Página: 64	
Nacional Mensual	Economía	01/05/2012	Imagen: No	

> publicada en el *New York Times* en la que relató sin poder la vida poder, pose... y mentira en el gigante de las finanzas. ¿Qué le movió a escribir esa carta? ¿Qué tensiones internas sacudieron en lo más profundo a Smith? ¿Acaso valió la pena —cabría preguntarse— dejar ese gran puesto y sueldo por liberarse de esa tensión? A decir verdad, desde un punto de vista de liderazgo —tanto psicología como biología del liderazgo, pues se trata de la propia vida del líder de lo que hablamos— valió más que eso, pues con ese gesto de verdad hacia sí mismo, el financiero se RE-conoció como ser humano. Con su decisión, Smith se liberó —y venció— a sí mismo, algo tan simple como complejo en un directivo muy bien posicionado.

En el fondo, ese monólogo interior en forma de triángulo se completa con la artista central, la del ser (*being*), que se une a la del conocimiento (*knowing*) y acción (*doing*) como núcleo central y razón de ser (de ahí ese ser). El autoliderazgo se compone de estas tres vertientes, pues uno se hace y esculpe a sí mismo en la reflexión y acción, pero, sobre todo, en el ser, que retroalimenta a las otras dos y que a su vez se ve influida por aquellas. El *being*, ese ser, se presenta como el centro del liderazgo, pues este nace de la persona, a pesar de lo cual, como sugieren Jeffrey Pfeffer y Rob Sutton⁷, las escuelas de negocios apenas se han dedicado hasta ahora como deberían en hacerlo presente en lo que a los programas de desarrollo directivo y del liderazgo se refiere.

CONOCERSE EN LA ACCIÓN Y EL PENSAMIENTO

Como ha señalado la profesora de INSEAD Herminia Ibarra en su libro *Working Identity*⁸, nuestros cambios de identidad, de construcción de la propia identidad, suceden de forma tan rápida y natural, que a veces no somos conscientes de ellos. Y como explica Ibarra, esa reflexión interior, esa construcción de la propia identidad, tiene

lugar en la reflexión en sí, en el pensamiento, como en la acción. La propia acción, insiste, transforma el ser de la persona; de ahí que ese proceso de reconstrucción y re-conocimiento personal se identifique con la innovación disruptiva personal, pues, como esta, nace de un momento eureka en el uno despierta a sí mismo como líder y persona.

Nadie mejor que un emprendedor para referirse —porque lo ha experimentado en carne propia— ese momento eureka en forma de reinención o innovación disruptiva personal. El nuevo paradigma hecho lema no es otro que “¡Reinventate!” La reinención no es más una etapa dentro de esa etapa de autoconocimiento personal (en el fondo, se reinventa para llegar a ser

el que ya es pero del que aún no es consciente), de entendimiento de la propia esencia de uno mismo. Ya lo dijo Miguel Ángel al referirse a su maravilloso David: “La escultura ya estaba ahí. Yo solo tenía que descubrirla”. Pues bien, así como Miguel Ángel pulió ese David, el directivo, el líder, debe encontrarse y pulirse a sí mismo para renacer y despertar

a sí mismo. Ese es el desafío del liderazgo en los tiempos de cambio: el RE-cambio de la propia identidad fruto de la comunicación honesta consigo mismo. El liderazgo es, en resumen, la honestidad e integridad con uno mismo, porque el liderazgo es verdad, verdad a la persona —y vida— del líder. ■

1 KETS DEVRIES, Manfred, “The Dangers of Feeling Like a Fake”, en *Harvard Business Review*, September 2005, pp. 108–116.

2 TZU, Sun, “El arte de la Guerra”, Editorial EDAF, Madrid, 2009.

3 REEVE, Christopher, “Still me”, Random House, New York, 1998.

4 KETS DEVRIES, Manfred, “The Dangers of Feeling Like a Fake”, en *Harvard Business Review*, September 2005, pp. 108–116.

5 KETS DEVRIES, Manfred, “The Dangers of Feeling Like a Fake”, en *Harvard Business Review*, September 2005, pp. 108–116.

6 BANDIERA, Oriana, PRAT, Andrea, SADUN, Raffaella, WULF, Julie, “Span of Control and Span of Activity”, Working Paper, 12–053, Harvard Business School, February 11, 2012.

7 PFEFFER, Jeffrey y SUTTON, Robert L., “The Knowing–Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action”, Harvard Business Press, Cambridge (Boston), Massachusetts, 2000.

8 IBARRA, Herminia, “Working Identity”, Harvard Business Press, Cambridge (Boston), Massachusetts, 2004.