

## LA OPINIÓN DEL EXPERTO

José Medina ofrece una serie de consejos para el ejecutivo recién ascendido al que siempre le brotan dudas en el ejercicio inicial del poder, sobre todo relacionadas con los antiguos colegas

# Dilemas humanos de un nuevo líder

No es fácil para el directivo recientemente ascendido a un puesto de liderazgo hacer y mantener amigos y colegas, al mismo tiempo que ser eficaz y triunfar en el puesto. Hay dudas y dilemas que brotan en el ejercicio inicial del poder y de la autoridad. No son sólo dilemas de opciones estratégicas y de objetivos, sino especialmente personales: sentimientos e intereses propios, valores y necesidades (prestigio, dar la talla, integridad personal, amistad, lealtad, inseguridades). En definitiva, dilemas entre responder a las necesidades de la organización y de los demás, y tratar de ser uno mismo, la propia y auténtica esencia.

La persona en el nuevo puesto se va a hallar ante unos dilemas permanentes, sobre los que tiene que cabalgar y mantener el equilibrio. Aunque puedan parecerle externos, son realmente internos a la personalidad del directivo, y es éste quien tiene que saber dirimir con ellos. Ha de ser el mismo de antes o ser otro. Si elige lo primero, malamente responderá a las expectativas que sobre él tienen superiores, colegas y subordinados. No dará el ejemplo adecuado a otros que también optaban al puesto. Si trata de ser diferente, puede truncar lealtades y buenas relaciones con anteriores colegas que son sus actuales subordinados y que le van a ayudar en el desempeño eficaz del puesto. Sin dejar de ser y de mostrarse él mismo como persona, ha de tener y dejar claro su compromiso con su nuevo cometido, asumiendo que su papel de líder cambiará en muchas de las relaciones con sus antiguos colegas.

Ser respetado y querido al mismo tiempo. Es una variante del anterior, en un plano más emocional. El nuevo directivo no puede optar por ser querido si el precio a pagar es el deterioro de sus decisiones. Necesidades excesivas de cariño, reconocimiento o aceptación de los demás van a suponer una pérdida de autonomía y de independencia, con la consiguiente debilitación del liderazgo y de la gestión. El principal indicador no resuelto en un directivo es la ambivalencia y poca claridad en la transmisión de sus mensajes. Sus directores comienzan a percibirlo como dependiente y rehén de sus subordinados, disminuyendo la credibilidad y confianza hacia él. La solución: tratar de estar satisfecho consigo mismo y ganando en criterio, respeto y aprecio profesional lo que pierda en reconocimiento y cariños personales.

Saber competir, ganar y perder. La competición existe en el mundo simultáneamente a la cooperación. Desde pequeños cooperamos y competimos al mismo tiempo con nuestros hermanos, amigos y compañeros de trabajo. El aceptar o rehuir la competición tiene raíces profundas en el ser humano, y está fuertemente ligado al aprendizaje con nues-



ESTEBAN

tros padres y a los mensajes recibidos, fortaleciendo nuestra autoestima y haciéndonos sentir bien ganando o perdiendo. Bernard Shaw decía que hay dos dramas en la vida. Uno, es no lograr un objetivo deseado. El otro, lograrlo. Ni ganar es tan bueno ni perder es tan malo. No hay que bajar en autoestima al perder ni subir en prepotencia al ganar. Un ejecutivo con dificultades de desenvolverse en un entorno competitivo está

## El directivo debe estar dispuesto a poner todo para ganar, sin que se resienta su autoestima si se equivoca

abocado al fracaso. No tener resuelto el dilema de saber competir, ganar y perder se manifiesta de dos formas sutiles, que podríamos denominar como el miedo al fracaso y el miedo al éxito.

Miedo al fracaso. Aunque en la vida nunca se triunfa ni se fracasa por completo, el miedo al fracaso existe en el ser humano. Reside en que en muchos eventos de la vida podemos ganar o perder. Sin embargo, siempre ganar y nunca perder no puede ser, como dice el refrán. No es fácil convivir con la vivencia de per-

der sin que en algo nos afecte. El directivo debe estar dispuesto a poner todo para ganar, sin que se resienta su autoestima si se equivoca o pierde ocasionalmente, y a no creérselo demasiado en los aciertos y éxitos cuando gana.

Miedo al éxito. Esto es algo más complicado. Lo podríamos llamar complejo de Macbeth. Es la idea de que sólo se puede triunfar o alcanzar el éxito a costa de otros, pisando el camino a los demás. Es la tragedia de Macbeth, que terminó asesinando a todos sus potenciales competidores en su camino hacia el trono, ya fueran amigos o enemigos. La corona descansa sobre una cabeza atormentada por una ambición insaciable y por el sentimiento de culpa sobre cómo logró sus éxitos. Esto le hace ir cavando su propia fosa hasta convertir el éxito en derrotada final. Tener o no tener éxito como sea: yo gano, tú pierdes, es el supuesto inconsciente de personas con ambiciones desmedidas que terminan autodestruyéndose por su codicia insaciable, como Macbeth. Hay ejemplos abundantes a lo largo de la historia, hasta la actualidad.

Hay medidas para superar estos dilemas, que abordaremos en otro momento.

Presidente de Odgers Berndtson Iberia

## NOMBRAMIENTOS

nombramientos@cinco dias.es

• **MIKE FERNÁNDEZ** Director general para Europa y América Latina de SonoSite. Ha sido el director general de la citada compañía en América Latina desde 2003. Licenciado en Empresariales, cuenta con gran experiencia en el sector sanitario. Ha trabajado para Johnson & Johnson, Philips Medical Systems, Nellcor Puirtan Bennett y SpaceLabs Medical, entre otras.



• **ALFONSO CEBRIÁN** Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas en la Camilo José Cela. Su trayectoria de más de 25 años de experiencia universitaria, como director general de EAE Business School y la Fundación EAE, le avala. Tiene 51 años y es secretario general de la Asociación para la Calidad de la Formación Permanente.



• **LYDIA DORREGO** Directora de operaciones clínicas en Cellerix. Licenciada en Farmacia y máster en Industria Farmacéutica y Parafarmacéutica, cuenta con más de 12 años de experiencia en el área de operaciones clínicas. Trabajó en la unidad de investigación clínica de Laboratorios Amersham Health y en CRO Trial Form Support.



• **MARÍA JESÚS SENISE** Gerente de consultoría y formación en Entel. Está licenciada en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid y en los últimos 20 años su carrera profesional ha estado vinculada a Oracle Ibérica, donde ha sido responsable de formación para el sector público y el sector financiero.



• **MIRIAM CORPAS** Directora de servicios de consultoría y externalización de Makesoft Technologies. Ingeniera técnica en Informática de Gestión por la Universidad Politécnica de Madrid, ha desempeñado cargos relevantes, entre otras compañías, en Andamios In y en Silver Eagle de Inversiones y Financiaciones.



• **JOSÉ COMÍN** Responsable de servicios de aplicaciones de gestión en Fujitsu. Ha liderado durante su carrera proyectos y equipos en empresas como Repsol YPF e Hidroeléctrica del Cantábrico y Endesa. Con anterioridad, ha sido director de proyectos en consultoras como Capgemini y Accenture. Es ingeniero informático.



• **JAVIER JIMÉNEZ** Director general de Enterasys en España. Nacido en Madrid en 1971, es ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y MBA por IESE. Comenzó su carrera en 1995, en Diode España, y en 2001 se incorporó a Enterasys Networks como director de canal para España, y para el sur de Europa en 2007.



• **IVÁN RODRIGO** Director técnico de Audema. Tiene 33 años y era consultor técnico de la citada organización. Previamente ha trabajado para Coritel-BPM, CNICE (del Ministerio de Educación y Ciencia), Grupo Ahold, Fremap o Certificación Española de la FNMT. Es técnico superior en sistemas de telecomunicación e informáticos.

