

## El dilema del directivo: Llegar a todo o dejar tu sello

Imagina que eres inversor importante de una gran compañía, y ninguno de los miembros de su Consejo de Administración tiene conocimientos financieros de primer nivel. ¿Quién velaría por tus intereses? Sería posible formarles para que fueran capaces de hacer buenas preguntas durante los consejos pero, probablemente, no tendrían ni la capacidad ni el criterio necesario para valorar las respuestas. El consejo no podría discutir en profundidad con el equipo directivo de la compañía sobre las complejidades de su estructura de capital, de las posibles fusiones y adquisiciones, de cuestiones contables, de los sistemas de información, del cumplimiento normativo o de la gestión de riesgos. La mayoría de los inversores –y los propios reguladores– pensaría que este consejo no está capacitado para desempeñar sus obligaciones y responsabilidades de buen gobierno.

Recientemente [escribía](#) que uno de los factores que menos se tiene en cuenta a la hora de evaluar el liderazgo efectivo de un alto directivo es el margen de gestión con el que cuenta. O sea, el tiempo, la atención y la energía de la que dispone para liderar su compañía. Y es que uno no puede dirigir personas, proyectos o prioridades sin capacidad disponible.

Cuando la brecha entre lo que se espera de ti y los recursos a tu disposición se hace cada vez más grande –hasta hacerse insalvable– se produce un fenómeno que yo denomino "**el dilema del directivo**". Sencillamente uno no tiene los recursos –ni dentro de la organización ni dentro de sí mismo– para gestionar las exigencias que se le imponen. Con tantos fuegos que apagar, uno termina yendo de un proyecto inacabado a otro sin resolver ninguno de ellos, y se ve obligado a mantener conversaciones a toda prisa, cancelar reuniones, entregar proyectos de forma apresurada y redactar mensajes de manera impulsiva. Gestionar todas estas tareas incompletas –tanto las nuevas como las que vienen de largo– requiere multiplicarse a una velocidad cada vez mayor. Posponer los problemas más complejos no hace sino agravar la sensación de no llegar a todo. Y la fatiga que produce empezar, poner en standby, y retomar más tarde un proyecto, genera errores y erosiona aún más nuestra capacidad.

Terminas viviendo en un mundo de tareas sin acabar. Reuniones que acaban sin decisiones tomadas; deliberaciones que empiezan y luego se interrumpen sin saber qué hacer después; trabajos plagados de errores; comunicaciones imprecisas que es necesario aclarar; en definitiva, un pesado lastre en tu cabeza porque todas estas cuestiones se abordan de manera parcial y nunca se resuelven por completo. Este devenir de los acontecimientos puede hacer que hasta el profesional con más talento se vuelva un empleado mediocre, muy ocupado pero totalmente improductivo.

Para solucionar el "dilema del directivo" debes hacer lo siguiente: céntrate en aquellas aportaciones en las que puedas marcar la diferencia –tus aportaciones diferenciales– y sé selectivo en los proyectos y prioridades que aceptes. Este sutil desafío puede tener un impacto enorme en tus resultados. No es posible conseguir avances en las prioridades más críticas de tu trabajo solamente cambiando conductas superficiales –por ejemplo, haciendo listas de tareas pendientes u organizando mejor tu buzón de correo.

Para conseguir cambios sostenibles es necesario poner en práctica lo que el académico del MIT y experto en organizaciones [Chris Argyris](#) denomina el *double-loop learning* o **aprendizaje de doble circuito**, esto es, analizar cuidadosamente las hipótesis fundamentales que subyacen a nuestros comportamientos. Piensa en tu manera de pensar, y en cómo puedes cambiarla. Por muy difícil que parezca, será mejor que vivir con este dilema y tener que conformarte con unos resultados mediocres. El conjunto de procesos mentales que subyacen al “dilema del directivo” varían de una persona a otra. En tu caso, puede que te vengan a la cabeza pensamientos de este tipo:

- No me puedo tomar un descanso ahora porque tenemos mucho lío en el trabajo.
- Si tuviéramos más tiempo podríamos hacerlo mejor, pero tenemos que pasar al siguiente proyecto lo antes posible.
- Con tantos plazos y exigencias, hay que sacrificar algunas prioridades.
- Estamos demasiado ocupados ahora, pero volveré a ocuparme de estas prioridades cuando se calme la cosa.

Cualquiera es capaz de ver lo contraproducente que resultan estas afirmaciones. Pero estamos demasiado metidos en el día a día como para poder mantener la objetividad. Y con la pérdida de objetividad, viene la pérdida de un criterio sólido. Wendell Berry, escritor y crítico social, afirma que “*si tu criterio no es sólido, tu asesoramiento experto apenas tendrá valor.*” Tanto si te dedicas a influir en las personas, en proyectos, o en las prioridades estratégicas de tu organización, el momento en el que dejas de tener un criterio sólido es el momento en el que tus aportaciones y tu impacto empiezan a caer.

Y las soluciones de siempre no sirven. Céntrate en lo que de verdad es importante y termínalo. Asigna tu tiempo y tus energías de manera realista. Deja a un lado el “modo multitarea” y haz las cosas de una en una. La mayor parte de los altos directivos son conscientes de lo poco que ayudan estas soluciones cuando uno está demasiado cansado, ocupado o distraído como para ponerlas en práctica.

Para poder romper esta dinámica debes dejar de decir que sí a todo. Pero, ¿y qué proyectos elijo? Aquellos que te permitan hacer aportaciones verdaderamente únicas y diferenciales. Esos son los proyectos en los que tu impacto será mayor.

Si trabajas en un entorno de alta exigencia, probablemente estarás pensando: “*Todo esto suena muy bien pero, ¿cómo lo hago si rara vez depende de mí la carga de trabajo, o si en mi empresa hay una serie de reglas no escritas que todo el mundo debe cumplir para progresar (tienes que decir que sí o serás tachado de egoísta o de falta de ambición)?*”

Quizá necesites más práctica a la hora de elegir. Quizá tengas que evaluar mejor cada una de las exigencias que se te pidan, y analizar bien qué aportaciones se te dan mejor. Sólo tú —quizá con ayuda de un coach— sabes qué es lo que mejor se te da, y qué es lo que mayor valor aporta a tu organización. Deberás decir que “sí” a aquellas solicitudes que se centren en tus “aportaciones diferenciales”. Al resto de solicitudes deberás responder “sí, pero...” y tendrás que buscar otras maneras de cumplir esos objetivos sin que ello te aboque al fracaso.

Este enfoque más selectivo te obliga a centrarte en tu problema de capacidad. Para ello, quizá tengas que delegar tareas en otras personas, negociar una reducción de tus aportaciones específicas, o simplemente decir no al tiempo que demuestras que tu aportación neta tendrá un mayor impacto si te centras en otras cuestiones. Otra de las ventajas de cuestionar el valor y la responsabilidad última sobre una tarea es que podrás ver si verdaderamente es prioritaria, y podrás cuestionar que haya que hacerla de la manera en que siempre se ha hecho.

Este posicionamiento requiere valentía —echar hacia atrás una iniciativa es, en sí mismo, un sutil acto de rebeldía. Pero nadie va a hacerlo por ti. Para distinguirse del resto es necesario que tomes tus propias decisiones sobre lo que puedes —y estás dispuesto— a hacer bien. Y cuando expliques a los demás, con

claridad, que así podrás dar a la empresa lo que de verdad necesita de ti, entonces, otros directivos, incluidos tus superiores, te darán la razón. Porque ellos son tan conscientes de tu dilema como tú — simplemente esperan que te las ingenies por ti mismo para resolverlo.

Puede que tengas que tomarte un tiempo —quizá una semana— para solucionar los retrasos acumulados, decidir a qué tareas centrar tus aportaciones más diferenciales, y cómo reorientar o reasignar el resto de actividades. Pero esto no acaba aquí: la alineación de tus tareas con tus aportaciones diferenciales ha de ser un ejercicio continuado —como comer bien, hacer ejercicio o gestionar bien el tiempo—. A medida que lo vayas haciendo, no olvides algunas reflexiones aparentemente contradictorias: lo que no haces es tan poderoso como lo que haces. Un exceso de compromiso puede provocar los mismos bajos resultados que la falta de compromiso. La clave está en tener el nivel adecuado de compromiso: conseguir los mejores resultados al centrarte, día tras día, en aquellas tareas que mejor se alineen con tus valores e intereses. Y reasignar el resto de actividades.

*Jesse Sostrin es director del **Leadership Coaching Center of Excellence de PwC** en EE.UU. Es autor de [The Manager's Dilemma](#) (Palgrave Macmillan, 2015). Jesse está especializado en la intersección entre el éxito individual y el de las organizaciones.*

Artículo publicado en la revista [‘strategy + business’](#).