

## **Preguntas + Respuestas con Karin Jironet**

### **¿Qué es lo que está cambiando actualmente con respecto al liderazgo?**

Los directivos de hoy en día siguen necesitando dirigir el esfuerzo colectivo hacia la consecución de un objetivo común. Lo que ha cambiado es que para destacar como directivo contemporáneo, deben olvidarse de las perspectivas tradicionales sobre cómo dirigir y adoptar un enfoque muy distinto sobre cómo tomar decisiones e interactuar con compañeros de trabajo.

Con la enorme cantidad de información, a menudo contradictoria, a la que están expuestos los directivos y lo imprevisible de los cambios económicos y sociales que definen el contexto empresarial, los directivos suelen acabar sintiéndose abrumados y desorientados. En estas situaciones, la tendencia a concentrarse en lo racional en lugar de confiar en la intuición perjudica su capacidad para responder de manera efectiva a lo que la situación exige.

### **Entonces, ¿qué pueden hacer os directivos para evitarlo?**

Los estudios más recientes demuestran que el universo es un todo unificado: causa y efecto son inseparables. Es fundamental para los directivos modernos integrar este innovador conocimiento en su metodología. En lugar de intentar saber o controlar todo, los directivos deben confiar implícitamente en el proceso y mantenerlo en un estado de alto rendimiento el máximo tiempo posible.

Es esencial tener capacidad de adaptación. La anticuada tendencia a centrarse en las diferencias (yo frente a usted, lo nuestro frente a lo de ellos) ha perdido su utilidad. Permitir que el punto de partida sea esta noción de «unidad» significa dirigir pensando en el beneficio de toda la organización e incluso de la sociedad, así como de sus componentes. Es un sentimiento similar al que se experimenta en una relación íntima: no estamos en ella por nosotros, o por el otro, sino por la propia relación.

### **¿Qué significa esto en la práctica para los directivos?**

La definición de identidad es cada vez más importante ya que hemos dejado de definir las funciones con arreglo simplemente a la jerarquía. Actualmente tenemos un mercado laboral mucho más flexible, donde los autónomos, los trabajadores a tiempo parcial, las interrupciones de carrera, el corto plazo y el compromiso por proyectos son cada vez más habituales. El reloj de oro que se recibía al jubilarse es agua pasada.

Lo que forma su identidad (ya sea en el trabajo o en cualquier otro campo) es la realización personal. Cuando se alinean y unen el modo en que los demás nos perciben y nuestro yo verdadero, el éxito se obtiene de forma natural. Y no existe jerarquía que pueda lograr eso por usted.

Ahora bien, las cualidades y los talentos únicos que usted aporta son mucho más importantes. En el futuro veremos menos uniformidad y más espacio (e incluso necesidad) de artesanía, arte y otras formas de expresión creativa en el mercado laboral, y menos sitio para la mediocridad o la falta de autoconciencia.

La Dra. Jironet es cofundadora de InClaritas una fundación internacional para la gestión moderna y organiza periódicamente retiros para ejecutivos de todo el mundo. Es psicoanalista y autora de libros que han sido publicados en numerosos países, entre los que figura el bestseller Liderazgo Femenino.

### **¿Cuál es el rol de un directivo contemporáneo?**

El trabajo en sí mismo es igual que siempre: dirigir a un grupo de personas para alcanzar un objetivo común. El desafío más grande, y quizás el papel del directivo contemporáneo, consiste en estar totalmente implicado y presente al mismo tiempo que se confía en que las personas harán su trabajo. Esto requiere confianza. No estoy hablando de ego ni de confianza en algo o alguien. No, solo confianza. Y nada más.

### **¿Puede dar un ejemplo de este estilo de liderazgo?**

Recientemente hemos asesorado a un grande y prestigioso hospital en lo relativo a unos cambios importantes: fusión, reubicación, crisis financiera, cambios en la dirección, mala publicidad, etc. Y a pesar de todo sigue siendo valorado de manera consistente como el mejor hospital del país en encuestas de opinión pública. ¿Por qué?

Uno de los gerentes insiste en que sus trabajadores se dicen «hola» los unos a los otros. Un «hola» de verdad, con contacto visual y todo. Un saludo genuino se convierte en cultura. Otro gerente organizó colaboraciones entre diferentes disciplinas y departamentos, lo que dio lugar a estudios innovadores. Otro gerente desarrolló un plan de estudios innovador para liderazgo de clínicas basado en el «aprendizaje invertido».

Pero principalmente se debe a que tienen un CEO que se toma el tiempo que haga falta para expresar, discutir y aclarar problemas con sus compañeros mediante atención plena y conversaciones vis a vis o en pequeños grupos. Este CEO ve su trabajo como la creación de un espacio seguro, íntimo y respetuoso mediante confianza y discernimiento... mediante el uso del amor.

### **¿A qué se refiere con «amor»?**

El amor, en el contexto del liderazgo, significa permitir a los trabajadores experimentar la autenticidad en el espacio de trabajo. El amor ha demostrado tener un enorme efecto habilitante y beneficioso tanto para directivos como para trabajadores. El directivo genera un sentimiento de respeto mutuo y autonomía al reconocer que su gente sabe más sobre los detalles de una situación y confía en ellos para gestionarla. Los trabajadores, en lugar de sentirse observados y cuestionados, sienten que pueden ser auténticos y que se confía en ellos. Este enfoque forja una inversión y una lealtad mucho más fuerte que lo que podría lograrse mediante un control excesivo o estructuras jerárquicas.

El amor conlleva un sentimiento de generosidad, que no de sacrificio, de dar en favor del bien mayor y de tener la madurez emocional para defender a alguien o algo sin esperar nada a cambio. El amor beneficia a todos, incluyendo la propia organización

**nueva definición: Poder... Capacidad para dejar atrás el ego o poder personal y abrirse a complejos patrones de interconexión e intuición, como la confianza.**

### **¿Cuáles son los principales activos que deberían emplear los directivos a día de hoy?**

Hay dos cualidades humanas básicas que los directivos deben adoptar e integrar: amor y poder. Dirigir con amor implica fomentar una sensación de confianza mutua, respeto, apertura, autenticidad y conexión entre compañeros y trabajadores a todos los niveles. En lugar de intentar hacer todo usted mismo, lo cual denota falta de confianza, invite a los trabajadores con mayor conocimiento a gestionar temas específicos sobre la situación en cuestión. La comunicación es clara y honesta y siempre alentadora y positiva. En lugar de suprimir las cualidades individuales, el amor permite a un directivo animar a las personas a desarrollar sus roles siendo ellas mismas.

### **¿El poder no impide dirigir con amor?**

En absoluto. Pero podría parecer que sí lo hace. El poder podría parecer una cualidad bastante obvia cuando se habla de liderazgo. Pero no me refiero a la noción occidental y conocida de poder como rango de control. Me refiero a poder en su interpretación contemporánea, es decir, a la capacidad de dejar atrás el ego o poder personal y abrirse a complejos patrones de interconexión e intuición, como la confianza. Una vez dominado, esto ahorra una enorme cantidad de tiempo y energía. Los directivos necesitan urgentemente comenzar a operar desde una base fundada en el amor y esta nueva definición de poder.

### **¿Cuál es el mayor reto al que se enfrentan los directivos de hoy en día?**

Para contribuir de forma positiva al proceso global, los directivos deben dejar atrás los modelos de gestión coloniales o jerárquicos. Estos se distinguían por la explotación, dominación, una fascinación egoísta y un sentido de distancia condescendiente. No había ganas de comprender ni de amar. El único objetivo eran los beneficios. Ahora está claro que este enfoque está extremadamente desfasado y que las compañías y los directivos que aún lo siguen adoptando ya están sufriendo.

Estamos comenzando a adoptar un modelo global y multicultural basado en la coexistencia, la diversidad, la conexión y las relaciones, cualidades que a menudo se asocian a formas de gestionar más modernas, abiertas y, en última instancia, humanas. La pregunta clave que deben hacerse los directivos ahora mismo es: «¿Cómo puedo utilizar el amor y el poder para ser un mejor directivo?».