



# Comunicar con uno mismo

José Aguilar López, Director de la Cátedra de Dirección Estratégica de Universidades Universidad Antonio de Nebrija

**L**uis asistía distraídamente a la presentación de un libro, copatrocinado por su empresa. El director de marketing estaba en cama con gripe y le había correspondido a él intervenir de un modo fugaz en nombre de su empresa. “A los de RR.HH. nos toca hacer de todo”, pensaba mientras el público tomaba asiento en la sala. Conocía de oídas a los autores, aunque era la primera vez que coincidía con ellos. Mientras les saludaba, albergaba la esperanza de que sus intervenciones fueran breves. Siempre había pensado que en las normas de cortesía de estos actos de presentación se debería prohibir contar el libro. En primer lugar, para no abusar del tiempo de los asistentes, y además porque si realmente el contenido se puede resumir en una hora, cabría preguntar a los autores: ¿por qué has escrito 200 páginas?

Durante las primeras intervenciones protocolarias, Luis repasó sus notas, mientras reparaba en la portada del


libro: “La soledad del directivo”. Apenas había echado un vistazo al interior, pero el título le parecía sugerente. Es verdad que nos pasamos el día comunicando, de forma presencial o a través de los numerosos canales que hemos creado para estar en contacto con otras personas, con las que no coincidimos en el espacio y/o en el tiempo. Pero también es cierto que, a la hora de la verdad, uno se encuentra solo, cuando toca decidir, o cuando se afrontan los asuntos que nos conciernen en primera persona, de manera intransferible.

## ¿SABEMOS ESTAR SOLOS?

Cuando comenzaron las intervenciones de los autores, suspiró con alivio. En efecto, no iban a contar el libro, sino las vivencias personales que les movieron a afrontar este proyecto y sus sentimientos en los meses en los que dieron forma a esta idea. Según dicen, el background del libro son los cientos

de conversaciones que mantienen cada año con directivos de muy diversos sectores y países. El talento, la capacidad, el conocimiento, las redes de relación de todas estas personas se coaligan para alcanzar resultados extraordinarios, pero surge la duda: ¿no podrían dar más? ¿Qué frenos impiden la plena expansión de todo el potencial de esas personas? Luis se siente plenamente identificado con este problema, y él mismo se pregunta: ¿he alcanzado el nivel al que puedo aspirar, o me he quedado un paso antes, o dos...?

Los autores concluyen que hay muchas causas detrás del *gap* que existe entre potencial y desarrollo efectivo, pero uno con el que se topan una y otra vez es el modo en que manejamos nuestra soledad: a veces estamos demasiado solos, y a veces demasiado poco solos. Es uno de los argumentos centrales del libro: la distinción entre una soledad mala, perturbadora, sinónimo de asilamiento e inseguridad; y una



le hizo un amigo suyo, hace unos días: “nos ha tocado vivir en una generación que fue sometida por sus padres, y ahora es tiranizada por sus hijos”.

Luis, con años de experiencia en puestos de responsabilidad, sabe bien que un directivo es un ser humano normal, con la particularidad de que vive algo más expuesto que la media, goza de mayor visibilidad. aparentemente tenemos poder, piensa Luis: nuestras decisiones pesan de un modo importante, pero ¿quién las toma, nosotros o las presiones y condicionantes que otros ejercen sobre nosotros?

Le parece acertada la recomendación de recuperar el espacio de lo personal, filtrar los inputs, y dialogar de verdad con uno mismo. A veces rehuimos a este juez, nos resulta un poco inquietante, como esas personas a las que nos resulta incómodo recibir porque nos cantan las verdades y nos dicen lo que no queremos oír. Sabemos muy bien cuáles son las expectativas de rentabilidad de nuestros accionistas, conocemos al detalle los estándares de servicio que demandan nuestros clientes, somos muy conscientes de las reivindicaciones de nuestros empleados... ¿Sabemos realmente lo que queremos nosotros mismos en medio de todo ese griterío? ¿Nos hemos preguntado cómo encajan todas las piezas en el puzzle de nuestra propia vida?

### SOLO QUIEN ESTÁ A GUSTO CONSIGO MISMO PUEDE ESTARLO CON LOS DEMÁS

Disfrutar de momentos con uno mismo no supone convertirse en un misántropo o en un ser antisocial. Al contrario, si arreglamos cuentas con nuestro propio proyecto las podremos arreglar también con los proyectos ajenos. Al hilo de estas reflexiones, Luis recuerda lo que tantas veces ha pensado, que la primera obligación moral de alguien de quien dependen otras personas es encontrarse lo mejor que pueda, cuidarse. Sabe por experiencia que depender continuamente de requerimientos ajenos, “quemar” su salud por atender todas las obligaciones que se autoimpone, le lleva finalmente a cuidar peor de quienes más le importan, y a tener rendimientos decrecientes en su trabajo.

Mientras sigue escuchando la presentación, Luis se plantea incrementar sus tiempos propios. Para empezar, va a revisar la frecuencia con la mantiene abiertos sus canales de comunicación con un entorno que le marca prioridades no necesariamente coincidentes con las suyas propias. Es un gran conocedor de todos los gadgets disponi-

bles, y los usa de forma intensiva. Hace pocos minutos se estaba planteando incluso consultar discretamente su correo electrónico en el smart phone. Ahora se pregunta: ¿cada cuánto miro el correo, espero realmente algo tan urgente para mí que debo interrumpir cualquier otra actividad? El asunto le empezó a preocupar cuando recibió publicidad sobre alguna empresa en Estados Unidos especializada en desintoxicación de la Blackberry.

### POCA COMUNICACIÓN AISLA; DEMASIADA, EMPEQUEÑECE

Otro problema añadido de una continua exhibición de lo que ocurre es que la capacidad de decisión se atrofia. Podemos dar instrucciones a nuestros subordinados en el momento en el que ocurren los hechos, y ellos nos informan también en tiempo real. Esta intermediación es una gran ventaja, pero hay que utilizarla bien, pues de otro modo los colaboradores tienen poco margen de maniobra para tomar decisiones propias. Luis se pregunta si está dirigiendo un Departamento o una guardería. Nada ocurre sin que él se entere al instante; y la gente le consulta absolutamente todo. Mientras no sepa dejar solos a los miembros de su equipo (en el mejor sentido de la palabra), la tutela que ejerce va generando menores de edad.

Para analizar una situación, es preciso disponer de toda la información relevante, pero para decidir, conviene tomar —por unos instantes— una cierta distancia. Luis es consciente de que debe aprender (y debe enseñar) a decidir en primera persona. Saber estar solo es también dar la cara, no esconderse tras instancias de decisión anónimas o normativas procedentes de una instancia a la que nadie tiene acceso.

Sobre la marcha, Luis cambia el contenido de su intervención. Le parece trivial pronunciar las palabras protocolarias que se había preparado, tras las reflexiones que le han venido a la cabeza a lo largo del acto. En esas palabras, incluía un elogio formal a los autores por su condición de expertos, pero lo que le sale ahora del corazón es que no son tiempos para expertos, para analistas; son momentos para líderes (políticos, sociales, empresariales). A todos los niveles, hacen falta personas que, desde la soledad de su posición de gobierno, den la cara, actúen en primera persona, y movilicen todos los recursos necesarios para salir adelante. Para conseguirlo, hay que estar bien acompañado, pero el primer requisito para que la compañía nos enriquezca, es que seamos capaces de estar muy a gusto con nosotros mismos. •

soledad buena, imprescindible para tomar las riendas de nuestro negocio (y de nuestra vida). Su propuesta consiste en describir los remedios que existen para superar la “soledad mala”, pero al mismo tiempo en realizar un elogio de la soledad buena.

La idea seduce a Luis: tan negativo es aislarse del exterior, como no saber estar solo, no soportarse a sí mismo o no encontrar el momento para un diálogo interior que está en la base de todo diálogo con quienes nos rodean.

### LA INCOMUNICACIÓN SIEMPRE ES NEGATIVA, LA SOLEDAD A VECES ES NECESARIA

A lo mejor, después de todo, la presentación le resulta interesante. Él también se apunta a una reivindicación de la soledad en su mejor acepción. La soledad como diálogo íntimo de cada uno consigo mismo, como los espacios y los tiempos en los que dejamos de someternos al dictamen de otros y comparecemos ante el juez cuya sentencia más nos debería importar: uno mismo. Somos demasiado dependientes del parecer de otros, bailamos al son de las expectativas ajenas: clientes, accionistas, jefes, subordinados, hijos, pareja... De hecho, Luis recuerda el comentario jocoso que