

Dirigir

desde la
vulnerabilidad



ALEJANDRO
SALCEDO ROMO

00010/2020

Hay crisis que no requieren generales, sino sanadores. En tiempos de COVID-19 es evidente que el líder es tan vulnerable como el resto de su equipo. Hay que partir de esto para dirigir de forma efectiva.

Seamos francos, la vulnerabilidad no es un tema que atraiga de forma regular la atención de las mujeres y hombres de empresa. Una parte del imaginario colectivo acerca de la alta dirección empresarial suele considerar -y presentar- a las y los directores como sujetos continua y constantemente racionales; mujeres y hombres implacables, de gran fortaleza, de decisiones acertadas y capacidades excepcionales. Se ha creado una cultura popular empresarial donde la imagen de los directivos es asociada al poder y la autosuficiencia.

Sin embargo, tras los puestos y abreviaturas (CEO, CFO, COO, etcétera) se encuentra el factor humano con todas sus posibilidades, pero también con todas sus limitaciones. Pero ¿por qué hablar de vulnerabilidad?

O más aún, ¿realmente tiene algo que aportar a la dirección de empresa?

Responder a las preguntas planteadas requiere primeramente de una reflexión de carácter filosófico centrada en lo propiamente humano y, por tanto, una reflexión sobre cada uno de nosotros. Será una reflexión breve, que nos permita responder sobre las aportaciones de la vulnerabilidad al quehacer directivo.



UNA CARACTERÍSTICA ESENCIAL

La tarde del 27 de marzo, en el Atrio de la Basílica de San Pedro, frente a una plaza vacía y cubierta por la lluvia, el Papa Francisco dirigía un mensaje extraordinario ante la expectación de millones de personas alrededor del mundo:

La tempestad desenmascara nuestra vulnerabilidad y deja al descubierto esas falsas y superfluas seguridades con las que habíamos construido nuestras agendas, nuestros proyectos, rutinas y prioridades. Nos muestra cómo habíamos dejado dormido y abandonado lo que alimenta, sostiene y da fuerza a nuestra vida y a nuestra comunidad [...] Con la tempestad, se cayó el maquillaje de esos estereotipos con los que disfrazábamos nuestros egos siempre pretenciosos de querer aparentar; y dejó al descubierto, una vez más, esa (bendita) pertenencia común de la que no podemos ni queremos evadirnos; esa pertenencia de hermanos¹.

Con estas palabras, Francisco indicaba no una situación excepcional -la vulnerabilidad ante la pandemia- sino una condición esencial de los seres humanos que, en la actualidad, nos ha sido recordada por la pandemia. Somos vulnerables no de forma aislada y puntual -de recién nacidos, en la enfermedad o la vejez- sino de forma continua debido a nuestra naturaleza. Lo único que cambia durante las etapas de la vida es el grado -de mayor o menor intensidad- y la duración con la que se manifiesta esta vulnerabilidad y dependencia.

Por otro lado, esta fragilidad no se limita al aspecto físico, sino que se extiende a la totalidad de nuestra vida: de lo físico a lo emocional, de lo emocional a lo racional, de lo individual a la comunidad. Así, nuestra fragilidad se pone de manifiesto no solamente en la enfermedad, sino también en el temor o en la ansiedad que sentimos en situaciones de adversidad -esfera emocional- o en el error y la mentira -esfera intelectual-. Detrás de estas realidades aparecen nuestros límites, más allá de cualquier deseo o creencia de omnipotencia.

Sin embargo, la vulnerabilidad humana se presenta de forma paradójica, puesto que nuestra fragilidad no solamente muestra nuestros límites sino también nuestras posibilidades. Tan pronto descubrimos que un virus amenaza nuestro

dirigir desde la vulnerabilidad es dirigir desde el reconocimiento de nuestra fragilidad y límites, así como desde la consciencia de la fragilidad y los límites de los demás.



bienestar, comenzamos a desarrollar los medios para hacerle frente, desde el distanciamiento social hasta la creación de equipos de investigación internacionales en busca de una vacuna.

O bien, manifestamos un temor que no solamente nos alerta del mal a evitar, sino que resalta aquellos bienes que valoramos más, invitándonos a hacer frente con audacia o a resistir el peligro inminente o a pedir ayuda, dependiendo del tamaño del peligro y del nivel de nuestra fuerza. Los límites nos permiten tomar consciencia de nuestra consistencia y, casi siempre, nos llevan al encuentro con el otro.

DIRIGIR DESDE LA VULNERABILIDAD

La Dirección de Empresa parte de las personas y se dirige a las personas. Así, el quehacer directivo se enriquece no solamente gracias a los conocimientos técnicos o a la experiencia de la dirección, sino que se nutre del conocimiento sobre el ser humano, principio y destino de la acción directiva. Recordaba Carlos Llano con su peculiar agudeza que «El director es un hombre, como todos los demás, no un monstruo de siete cabezas»² y, como humano, se trata de un ser esencialmente vulnerable y dependiente.

Plantear el quehacer directivo desde la vulnerabilidad es hacerlo desde un sentido que busca humanizarlo más, así como dotarlo de mayor realismo. No solamente se trata de llegar a los resultados -sin los que no se concibe la acción directiva-, sino también de la forma en la que queremos llegar. La pandemia que atravesamos ha subrayado este punto, ya que nos ha mostrado la necesidad de desarrollar un liderazgo más humano.

Dirigir desde la vulnerabilidad es dirigir desde el reconocimiento de nuestra fragilidad y límites, así como desde la consciencia de la fragilidad y los límites de los demás. Se trata de dirigir con realismo y humanidad, reconociendo que «los individuos no funcionan [funcionamos] en aislamiento, sino que forman parte de una red que va tomando forma; decisiones tomadas por una persona en esta pandemia pueden impactar directamente la supervivencia de otra persona. Nuestra coexistencia es dependiente»³.

En los últimos seis meses se ha vuelto cada vez más claro que no existe un estado final o un grupo de respuestas sobre cómo operar en la era de la COVID-19⁴. Al contrario, aparecen

nuevas y grandes interrogantes que requieren respuestas sin precedentes por parte de la alta dirección. Lo anterior debería invitar a generar un mayor énfasis en la prueba y error, pero sobre todo a estar más cercanos a todos los involucrados, ¡escucharlos!

Tener plena consciencia de que la vulnerabilidad es un tema que se debe evaluar de forma unitaria, no solamente se trata del otro vulnerable, del otro que necesita de mí, sino que en todo momento yo puedo ser -soy, he sido- vulnerable y necesitado. Bien lo decía Joan Fontrodona, del IESE: «Ante esta pandemia, la solución se conjuga en plural».

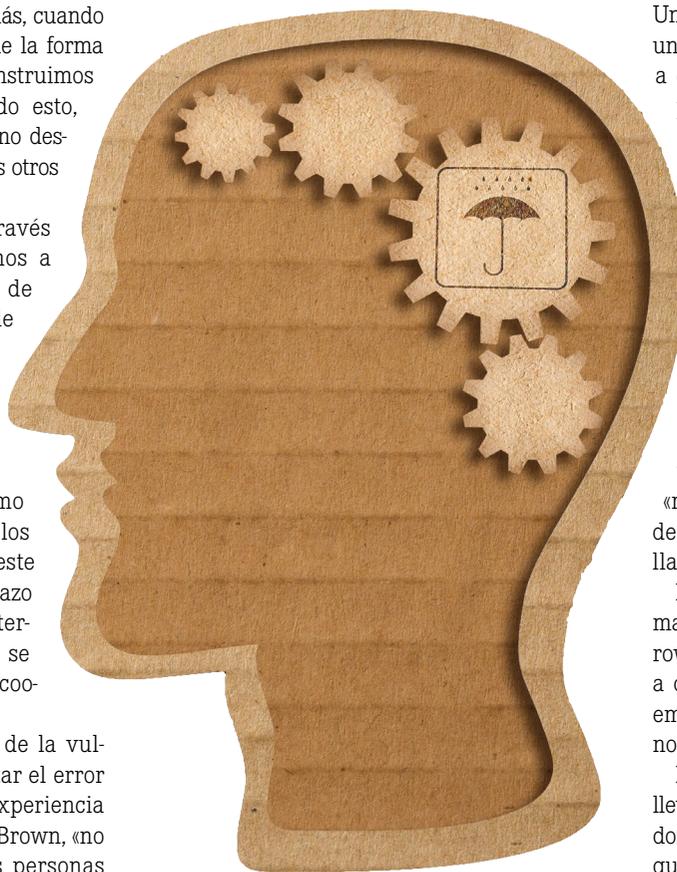
NO SE TRATA DE UN DISCURSO EMOCIONAL

Jeff Polzer, profesor de Harvard Business School, advierte que las personas suelen pensar en el tema de la vulnerabilidad de una forma sensible, perdiendo de vista sus consecuencias prácticas. Mientras que una proyección idealizada de los directivos suele separarnos de los demás, cuando compartimos nuestros altos y bajos «de la forma correcta en el contexto correcto, construimos conexiones más profundas. Haciendo esto, podemos romper los roles que cada uno desempeñamos y conectar los unos con los otros como personas»⁵.

Estas conexiones se generan a través de las señales claras que mandamos a otros sobre nuestra vulnerabilidad, de mostrarles que podemos depender de su apoyo. Si se logra que ese comportamiento se vuelva modelo para los demás, se genera un ambiente de mayor confianza que permite poner las inseguridades de lado y comenzar a trabajar teniendo como base la confianza y el apoyo entre los que conforman nuestro equipo⁶. A este comportamiento le denomina Polzer lazo o circuito de vulnerabilidad. Un intercambio compartido de apertura, que se transforma en el pilar más básico de cooperación y confianza.

Otra de las grandes aportaciones de la vulnerabilidad es que nos permite aceptar el error como una parte fundamental de la experiencia rumbo al éxito⁷. Ya lo advertía Brené Brown, «no hay triunfo sin vulnerabilidad». Las personas

la tempestad desenmascara nuestra vulnerabilidad y deja al descubierto esas falsas seguridades con las que habíamos construido nuestras agendas.



que son capaces de reconocer sus errores suelen ser los miembros más fuertes de los equipos de trabajo, ya que son ellos los que pueden salir de su zona de confort y adquirir nuevas habilidades, así como pedir consejo y apoyo cuando lo requieren, en lugar de pretender saberlo o poderlo todo. Sobre este tema afortunadamente se puede encontrar mucho en la literatura del management, por ejemplo The Up Side of Down, así como The Gift of Failure.

Una tercera aportación de la vulnerabilidad al quehacer directivo se encuentra en que nos permite transformar los límites en posibilidad. El tener consciencia de nuestra fragilidad nos permite pensar de forma profunda en nuestros puntos ciegos y en nuestras necesidades de desarrollo: ¿cuáles son mis limitaciones? ¿cuáles son mis temores? ¿por qué me cuesta trabajo pedir consejo o apoyo?⁸

ENTRE LA GUERRA Y LA PAZ

Un buen ejemplo de la necesidad de contar con un liderazgo más humano y de cómo contribuye a esto la dirección desde la vulnerabilidad se puede encontrar haciendo contraste con uno de los mindsets predominantes durante esta crisis sanitaria: el del CEO de guerra,⁹ que lamentablemente se ha extendido en el lenguaje, literatura y práctica de la dirección de empresa.

Se trata no solamente de una visión del quehacer directivo, sino de una forma de aproximarse al reto actual y de relacionarse con quienes nos encontramos viviéndolo. Esta forma de concebir la dirección de empresa nos sitúa en medio de un «campo de batalla», bajo la consigna de «matar o morir», del «sálvese quien pueda» o de cualquier otra directriz que se genere en los llamados Cuartos de Guerra -War Rooms-.

El director de los tiempos de guerra está llamado, siguiendo el decálogo propuesto por Horowitz, a «violar los protocolos con tal de ganar»; a dejar que «la guerra defina la cultura de su empresa». Es paranoico, insulta, es intolerante, no deja lugar a desacuerdos.

El problema con el mindset de guerra es que nos lleva a la acción propia de la guerra, en la que predomina la deshumanización tanto del otro -que queda reducido a un enemigo a exterminar- como

Esta crisis no es *business as usual*, por lo que demanda de los líderes mejores formas de dirigir, mayor cercanía, formas más humanas de presentarse a su equipo y de cuidarlo.

de mí mismo, que debo estar dispuesto a morir en el campo de batalla para ganar. La guerra «nos deshumaniza, obligándonos a poner de lado nuestras vulnerabilidades y a trabajar en exceso».

El llamado a la pelea además es contraproducente, pues «genera ansiedad y hace que cuando las cosas vayan a peor, se sienta como una falla personal o una derrota»¹⁰. Se podría decir mucho sobre las fallas de este modelo, por ahora solamente me importa señalar cómo genera una dirección que se plantea como invulnerable, que no acepta disonancias y que es intolerante.

EL CUIDADO TE TRAE DE VUELTA A LA VIDA

Frente a este modelo aparece otro que se basa en la idea central de la vulnerabilidad y en el hecho de que ésta –al ser una característica esencial humana– nada tiene de indigno. Así, nos recuerda el profesor del INSEAD Gianpiero Petriglieri, el mensaje de guerra además de deshumanizante resulta exhaustivo y desalentador. Por lo anterior nos propone voltear a ver las acciones y el comportamiento de aquellos que son los verdaderos protagonistas frente a esta crisis: los trabajadores del sector salud –doctores, paramédicos, enfermeros–, aquellos que hemos aplaudido a nivel global y que hemos celebrado como héroes.

Efectivamente, ellos se encuentran en la línea frontal de la crisis sanitaria, viendo constantemente de frente a la muerte, pero aun así su quehacer no es el del campo de batalla¹¹. Se

dedican a cuidar a los demás, a entender su dolor y sus necesidades desde la empatía y a buscar resolverlo poniendo toda su capacidad y arriesgando su bienestar.

Esta crisis no es *business as usual*, por lo que demanda de los líderes mejores formas de dirigir, mayor cercanía, formas más humanas de presentarse a su equipo y de cuidarlo. En este sentido, Andrew Hill –Management Editor del Financial Times– afirmaba en una columna reciente¹² que –frente al modelo de Wartime CEO– los líderes deben colaborar con sus proveedores, reconocer lo que no saben y estar dispuestos a adaptarse, en lugar de obstinarse con un plan preconcebido.

Esto complementa con una declaración del presidente de Francia, Emmanuel Macron, que resulta por demás oportuna para terminar nuestra

reflexión «No sé si estamos al comienzo o en la mitad de esta crisis, nadie lo sabe. Hay mucha incertidumbre y eso debería hacer que nos comportemos con mucha humildad». </>

¹ Momento Extraordinario de Oración en tiempos de pandemia, Atrio de la Basílica de San Pedro. Consulta en línea al 27 de septiembre de 2020. http://www.vatican.va/content/francesco/es/homilies/2020/documents/papa-francesco_20200327_omelia-epidemia.html

² Llano, Carlos, La enseñanza de la dirección y el método del caso, Biblioteca Carlos Llano, Serie Management, Ciudad de México, 2018, p. 39.

³ Hernández, Morela, Humanity: A leader's secret weapon, MIT Sloan Management Review, Junio 09, 2020, consulta en línea al 27 de septiembre de 2020 <https://sloanreview.mit.edu/audio/humanity-a-leaders-secret-weapon/>

⁴ <https://sloanreview.mit.edu/article/the-pandemics-lessons-for-managing-uncertainty/?og=Leadership+Infinite>

⁵ Simmons, Michael, To Create Real Connection, Show Vulnerability, Harvard Business Review, Mayo 9, 2014. Consulta en línea al 02 de octubre de 2020, <https://hbr.org/2014/05/to-create-a-real-connection-show-vulnerability>

⁶ Cfr. Coyle, Daniel, How showing vulnerability helps build a stronger team, Ideas-TED, febrero, 2018. Consulta en línea al 02 de octubre de 2020, <https://ideas.ted.com/how-showing-vulnerability-helps-build-a-stronger-team/>

⁷ Cfr., Cohn, Jeffrey, Why CEOs Should Model Vulnerability, Harvard Business Review, Mayo, 2020. Consulta en línea al 02 de octubre de 2020 <https://hbr.org/2020/05/why-ceos-should-model-vulnerability>

⁸ <https://es-la.facebook.com/JavierMestaDelgado/>

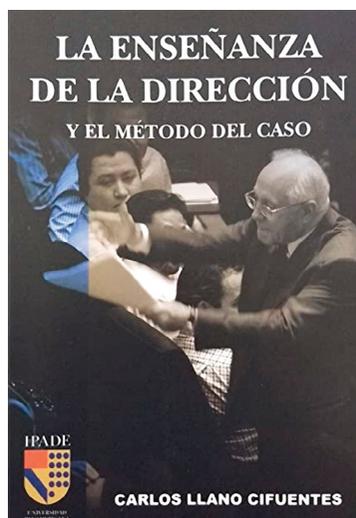
⁹ Horowitz, Ben, Peacetime CEO/Wartime CEO, consulta en línea al 27 de septiembre, <https://a16z.com/2011/04/14/peacetime-ceowartime-ceo-2/>; o el libro de Grove, Andy, Only the paranoid survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company. Por desgracia no solamente es un pensamiento predominante en la literatura, sino que es un lugar común en una parte considerable de las conversaciones de la alta dirección en tiempos de crisis.

¹⁰ <https://sloanreview.mit.edu/article/your-people-need-care-not-a-battle-cry/>

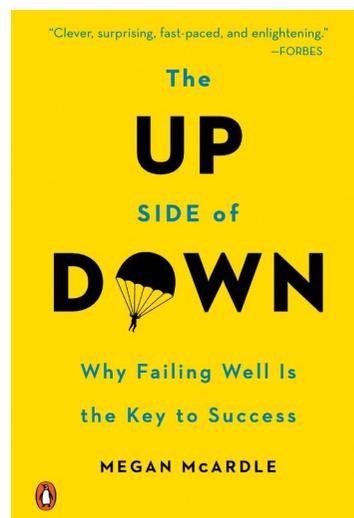
¹¹ Ibid

¹² Hill, Andrew, Wartime CEOs are not the ideal leaders in this crisis, Financial Times, Opinion Leadership, Abril, 2020. Consultado en línea al 02 de octubre de 2020 <https://www.ft.com/content/7eaa81b0-8556-11ea-b872-8db45d5f6714>

La enseñanza de la dirección y el método del caso, Carlos Llano Cifuentes. México, 1996.



The Up Side of Down: Why Failing Well Is the Key to Success, Megan McArdle. 2015.



El autor es profesor del Área de Factor Humano del IPADE Business School y doctor en Sostenibilidad y Paz por la Universidad de Valencia.



45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

Luis Gálvez, propietario del restaurante
y egresado del Programa AD-2, te espera.



Les Moustaches
RestaurantLesMoustaches
www.lesmoustaches.com.mx
restaurant@lesmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265

Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma

Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs