

José Luis López Jiménez

Director asociado de Development Systems. opinioneye@recoletos.es

La gestión por impulsos

Hay ocasiones en la empresa en que deben resolverse los temas de forma inmediata, lo que implica decidir rápido y, a menudo, acabar errando.

La derivada principal de la percepción de falta de tiempo para el gobierno de la empresa es el desorden de ideas y, en consecuencia, la confusión. Cuando un directivo tiene ante sí multitud de temas sobre los que decidir y no es capaz de situar cada cosa en su sitio, aparece el desasosiego y la turbación. La mezcla de ideas y conceptos, junto con las prisas, hace imposible distinguir lo importante de lo accesorio, porque todo aparece bajo la denominación de urgente.

Una de las acepciones de la palabra impulso es el "deseo que induce a hacer algo de manera súbita, sin reflexionar". En muchos de los casos se decide de forma rápida, irreflexiva y -aunque en el momento de decidir creemos que no es así- falta seguridad en primer término. Muchos directivos han comentado en voz alta frases como éstas: debería haber profundizado un poco más en el tema...; no me he quedado totalmente convencido pero...; creo que debería haber analizado mejor la otra alternativa... En ocasiones, los comentarios tienden a justificar la decisión: No había más remedio que decidir rápido, la organización estaba esperando...; la he tomado rápidamente porque había que ganar tiempo...; era más importante decidir que esperar un día más...

Ciertamente, hay ocasiones en la empresa en que deben resolverse los temas de forma inmediata, lo que implica la necesidad de decidir rápi-

Gestionar por impulsos equivale a conducir cerrando los ojos en las curvas

do y, por tanto, la posibilidad de errar, pero esto no puede ser nunca una constante en los modelos directivos, ni tampoco quiere decir que haya que tomar las decisiones con precipitación. Gestionar por impulsos equivale a conducir un coche cerrando los ojos en las curvas y tomarlas sólo con la intuición del camino a seguir; seguro que en algún momento nos saldremos de la carretera. El impulso de la decisión en estas circunstancias nos hace pasar rápidamente a la acción, lo que aparentemente es romper una barrera y solucionar un problema o asunto cuanto antes. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, estaremos actuando con un alto nivel de riesgo. Los directivos que frecuentemente gestionan con este modelo pueden verse en cualquiera de las siguientes situaciones. Cuando la decisión:

- Se toma sin suficiente información y ésta puede ser distinta o contraria a la correcta, generando riesgos en la gestión.
- Se toma sobre un asunto que no es el prioritario, bien por su importancia o por su plazo, dejando pendientes los temas que en realidad merecen atención y originando pérdidas de tiempo.

- Produce tiempos improductivos al equipo de colaboradores y les impide desarrollar otros temas de mayor interés.

- Genera complicaciones sobre los aspectos no reflexionados, produciendo efectos secundarios.
- Puede tener que ser revocada, con pérdida de credibilidad del directivo.

Muchos de los directivos que se ocupan de la gestión de personas en ámbitos globales de la empresa han afirmado en multitud de ocasiones tener la sensación de ser "apagafuegos". Efectivamente, la complejidad del puesto en cuestión les hace estar en una posición crítica, donde confluyen todas las fuerzas de la organización interactuando bajo el esquema de sus responsabilidades: los altos directivos, los representantes de los trabajadores, las centrales sindicales, los directivos



o mandos intermedios, los empleados, los conflictos colectivos e individuales, la gestión diaria y, además, la productividad, el absentismo, el control de gastos de personal, la eficiencia y la calidad.

Como todos son importantes, su demanda hace del gestor de personas alguien que está en el centro de todas las miradas en la búsqueda de soluciones. En estas circunstancias, la palabra equilibrio aparece como la única que puede ser capaz de lograr un control de la situación. Sin embargo, en general, no sucede así, ya que la percepción de que todo es urgente genera una gestión por impulsos sobre la base de los conflictos; el directivo no es capaz de controlar la situación, no atiende prioridades y toma las decisiones sin la necesaria información, por lo que hay un mayor rango de riesgo posible de equivocación.

Otras opiniones en:
www.expansionyempleo.com/opinion.html

EL OJO CRÍTICO

Plácido Fajardo

Socio de Leaders Trust International.
opinioneye@recoletos.es

Memoria de futuro

"En Madrid, si un día entre semana te reúnes a las 7 de la tarde, o estás dando una conferencia o te la están dando", decía el presentador del acto. Nos habíamos congregado un puñado de amigos e interesados en el tema abordado en el libro que era objeto de presentación. El autor comenzó a desgranar con orgullo y pasión el contenido de una obra que conseguía ver la luz tras cuatro años de gestación. *El gran bazar* era el título elegido para tratar aspectos relacionados con las personas y las organizaciones. Eso sí, desde un punto de vista nada convencional, con una gran dosis conceptual que requiere lectura profunda y reflexiva.

Durante la tertulia posterior surgió un interesante debate alusivo a un asunto bien reflejado en el libro: el tratamiento habitual que suele darse al futuro en las organizaciones, normalmente encomendado a la estrategia. Si la estrategia es algo así como el camino que nos permite llegar al futuro deseado, parece lógico centrarse primero en ese futuro y tratar de imaginarlo. Pero, así como el pasado es sólo uno, tan cierto como que ha ocurrido, el futuro es plural, incierto, cada cual puede imaginarlo como desee.

La práctica habitual consiste en pensar el futuro proyectando el presente que ya conocemos hacia adelante, añadiéndole progresivas modificaciones más o menos tímidas, según sea la actitud osada o conservadora de quien la proyecta. Como resultado, muchas veces la estrategia de futuro elaborada por los directivos tiene más de planificación prevista o previsible que de reflexión rompedora, sin restricciones previas ocasionadas por experiencias pasadas. Evitar esto es tarea prioritaria de quienes cuidan el desarrollo del talento directivo.

Traslademos esta reflexión a nuestras vidas, ya sean profesio-

nales o privadas. ¿Hasta dónde actúa el pasado como condicionante de nuestro futuro? ¿Hemos intentado imaginar nuestros futuros posibles? ¿Tenemos una visión clara de dónde y cómo nos gustaría estar dentro de 15 ó 20 años?

Hace poco realizábamos este ejercicio en una sesión de entrenamiento para *coaches* profesionales y los resultados fueron tan sugerentes como variados. La primera limitación que nos ponemos al pensar sobre estas cuestiones viene de nuestro pasado. La memoria del ayer prevalece en el pensamiento y nos centra en la idea de seguir siendo lo que fuimos. Al fin y al cabo, lo que somos, nuestro presente, se explica según lo ocurrido tiempo atrás, como una consecuencia lógica y razonable de nuestra propia evolución.

Nos dejamos atrapar en las redes del pasado sin percatarnos del riesgo de perder el enfoque adecuado sobre lo que queremos realmente ser o hacer. En los procesos de cambio, por ejemplo, esa sensación es tan perceptible que pudiera masticarse, cuando lo más necesario es justamente lo contrario, mirar hacia delante, pensar en el futuro con la mayor apertura y amplitud posible.

Lo anterior no significa renunciar al pasado, ni perder oportunidades para aprender de la experiencia, fuente clave de aprendizaje. Pero el futuro es otra cosa, son posibilidades, algo que podemos construir, que está en nuestra mano cuando elegimos u optamos entre varias alternativas. Si pensáramos en el futuro con más frecuencia y detenimiento, nuestros actos del presente quizás fueran muy distintos. La mejor decisión o actuación es la que muestra mayor coherencia con ese futuro al que aspiramos y que deberíamos retener en un lugar preferente de nuestra memoria.

Expansión & EMPLEO

Depósito Legal M-15572-1986
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

PRESIDENTA
CARMEN IGLESIASCONSEJERO DELEGADO
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANODirector general de publicidad: Alejandro de Vicente
Directores generales: Luis Enriquez (Prensa); Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual); Koro Castellano (Internet); Julián Esteban (Operaciones)

Edita: Unidad Editorial Prensa Económica S.L.U.

Director gerente: José Jesús López
Director de Publicidad: Pablo Sempere
Director de Marketing: Pedro IglesiasDIRECTOR GENERAL EDITORIAL
PEDRO J. RAMÍREZDIRECTOR
JESÚS MARTÍNEZ DE RIOJA VÁZQUEZ

DIRECTOR DE REDACCIÓN: Iñaki Garay

SUBDIRECTORES: Manuel del Pozo y Martí Saballs

COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO: Tino Fernández

Jefe de Sección: Quique Rodríguez

Expansión & Empleo: Marián Lezaun / Montserrat Mateos / Ana Colmenarejo / Soledad Valle / Ángela Méndez / Tamara Vázquez / Raquel Golig / Juan Carlos Fernández / Felipe J. García / Ángel González / Henar González / Silvia Barroso
expansionyempleo@recoletos.es
Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

MADRID. 28046. Paseo de la Castellana, 66. Tel. 91 337 32 20. Télex: 41889 BARCELONA. 08017. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. Tel. 93 227 67 00. Telefax: 93 227 67 61. BILBAO. 48001. Gran Vía, 8. 3.ª dcha. Tel. 94 435 65 20. Telefax: 94 435 65 25. VALENCIA. 46004. Pasaje Doctor Serra, 1. 2.ª pta. 5.ª Tel. 96 351 77 76. Fax: 96 351 81 01. SEVILLA. 41011. República Argentina, 25. 9.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax: 95 427 25 01. VIGO. 36202. López de Neira, 3. 3.ª. Oficina 303. Tel. 986 22 79 33. Telefax: 986 43 81 99.

PUBLICIDAD: DIRECTORA: Arantxa Sasiambarena. JEFE DE PUBLICIDAD: José María Montejo. EMPLEO: M.ª José Gordon / M.ª José Zapatero. Tels.: 91 321 52 26 / 91 337 05 63. FORMACIÓN: Mónica Fernández / Ana Casallilla. Tels.: 91 337 00 99 / 91 337 04 81. CIERRE DE PUBLICIDAD: Beatriz González. Tel.: 91 337 80 54. COORDINACIÓN: Daniel Ortiz. Tel. 91 337 04 80. Fax: 91 337 37 84. MADRID: Paseo de la Castellana, 66. 28046 Madrid. Tel. 91 337 32 58-91 337 09 32. Fax: 91 337 37 84. BARCELONA: Eduardo Jaumot. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. 08017 Barcelona. Tel. 93 227 67 70. Fax: 93 227 67 62. BILBAO: Juan Luis González Anduiza. Gran Vía, 8. 3.ª dcha. 48001 Bilbao. Tel. 94 435 65 20. Fax: 94 435 65 25. VALENCIA: José Vicente Sánchez Beato. Pasaje Dr. Serra, 1. 2.ª pta. 5.ª 46004 Valencia. Tel. 96 351 77 76. Fax: 96 351 81 01. ANDALUCÍA: Miguel Dávila. Avda. República Argentina, 25. 9.ª B. 41011 Sevilla. Tel. 95 499 14 40. Fax: 95 427 25 01. A CORUÑA: Miguel Vizu. C/ Juana de Vega, n.º 10 bis -5.ª planta. 15003 A Coruña. Tel. 981 20 85 37. Fax: 981 22 84 59. VIGO: Manuel Carrera. C/ López de Neira, 3. pl. 3.ª. ofc. 303. 36202 Vigo. Tel. 986 22 91 28. Fax: 986 43 81 99. ZARAGOZA: Álvaro Cardemil. Avda. Pablo Gargallo, 100. 50006 Zaragoza. Tel. 976 40 50 53.

COMERCIAL: SUSCRIPCIONES Paseo de la Castellana, 66. 28046 Madrid. Tel. 902 99 61 00. Fax: 901 022 220. EJEMPLARES ATRASADOS CDA. Tel. 902 50 54 86. Fax: 91 208 93 31. CIRCULACIÓN: MADRID Paseo de la Castellana, 66. Tels.: 91 337 38 76-91 337 37 89. Fax: 91 337 37 91. SEVILLA Polígono Industrial La Palmera. Parcela 3. Carretera Madrid-Cádiz, km. 550. 41700 Dos Hermanas (Sevilla). BARCELONA Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. RESÚMENES DE PRENSA. Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006): Acceso, My News, Vozcento Media Trader y Factiva.

IMPRIME: RECOPIRINT IMPRESIÓN, S.L. Tel. 91 692 73 20. Fax: 91 692 13 74

DIFUSIÓN CONTROLADA POR

