

## EL OJO CRÍTICO

**Plácido Fajardo**  
Socio de Leaders Trust



## *Retratos de directivos*

Nuestra charla había avanzado un buen rato. Fue hace algunos años pero la recuerdo bien. Le pedí que me hablara de su equipo de colaboradores, sin darle más detalles. Podía haber sido más concreto en mi petición, seguramente él lo hubiera preferido. Pero me encantan las preguntas abiertas. Provocan una reflexión más amplia y hacen aflorar aquello que más importa. Se limitó a describirlos someramente con expresiones lacónicas acompañadas de algún tópico.

No decía nada especial o relevante ni demostraba demasiado aprecio o entusiasmo. Al calificar el tipo de relación que tenía con ellos indicaba que era positiva porque "nunca había tenido problemas con ninguno", y utilizaba palabras correctas aunque distantes, como si su mundo fuera diferente. Dejaba traslucir, quizás sin pretenderlo, un cierto aire de elevada superioridad. Costaba imaginarle como un líder desarrollador de personas, de estilo participativo y movilizador de equipos. A partir de ahí, unas cuantas preguntas más explícitas se encargaron de confirmar el presunto diagnóstico. No era el tipo de persona que andábamos buscando.

Como en el caso anterior, hablar de los demás dice mucho de nosotros mismos. Sólo la forma en que nos referimos a alguien puede resultar ya de por sí bastante ilustrativa. El lenguaje no verbal, la expresión, refleja lo que pensamos como un libro abierto, salvo que tengamos un control facial propio del mejor jugador de póker.

Además, los aspectos que resaltamos están tamizados a menudo por elementos subjetivos que reflejan nuestra propia personalidad y declaran nuestros valores, prioridades o preferencias. Destacamos en nuestra crítica lo que para nosotros es más importante, nos detenemos más en ello y subimos ahí el listón de la exigencia.

Ya sea de manera intencionada o inconsciente, terminamos comparando a esta persona con una especie de patrón de medida elaborado en nuestra mente, que utilizamos como referente o modelo.

Otras veces caemos fácilmente en el error de convertirnos en caja de resonancia de juicios ajenos. En ausencia de una opinión particular formada sobre alguien, nos apropiamos de las que otros nos han transmitido o simplemente hemos escuchado a no sé quién, con tal de no reconocer nuestro desconocimiento. Atribuimos presunción de veracidad a comentarios no contrastados, de dudosa credibilidad, con los que nos solidarizamos de manera precipitada, irreflexiva y absurda. Es obvio que la reputación y el prestigio se van conformando a lo largo de los años a base de hechos y acciones. Pero las opiniones gratuitas emitidas alegremente o sin fundamento pueden hacer mucho daño, incluso involuntariamente.

Hay que ser conscientes y aplicar la prudencia, la ponderación y la sinceridad a la hora de referirse a terceros. Formarse un criterio realista y ecuánime sobre los demás es una habilidad valiosa en cualquier directivo. Gran parte de su éxito dependerá en buena medida de su buen juicio para conocer a las personas.

La elegancia a la hora de pronunciarse transmitirá una imagen positiva que hablará en favor de su profesionalidad. En la pintura, el retrato no es una disciplina fácil. En el mundo laboral tiene una peculiaridad adicional, y es que quien retrata queda normalmente retratado. Ya sabe, téngalo en cuenta la próxima vez y seguro que saldrá mucho mejor en la foto.