

GESTIÓN Y FORMACIÓN

El lado oscuro de la ambición directiva

Los líderes que “nunca tienen suficiente con lo que se consigue” se queman a sí mismos y a sus organizaciones

BORJA VILASECA

Una cosa es querer prosperar como persona y profesional y otra bien distinta es convertir la propia existencia en una carrera constante por obtener cada vez más dinero, poder y reconocimiento. Los expertos en psicología laboral advierten que los líderes que “nunca tienen suficiente con lo que se consigue” se queman a sí mismos y a las organizaciones que dirigen. Este lado oscuro de la ambición, añaden, “responde a una profunda carencia nunca satisfecha, que provoca angustia y depresión”.

“La ambición jamás se detiene, ni siquiera en la cima de la grandeza”. Así se sinceró, en el ocaso de su vida (1821), el emperador francés Napoleón Bonaparte, quien cosechó muchas victorias en el campo de batalla, pero pagando el precio más elevado: su propio equilibrio interior, según relatan varios historiadores. Al parecer, ninguna de sus conquistas consiguió dejarle satisfecho.

Por mucho que las cosas hayan cambiado desde entonces, la ambición sigue acompañando a los personajes que la sociedad considera que “han triunfado”, muchos de los cuales son hoy grandes empresarios o altos directivos de multinacionales, señala el psicólogo laboral Iñaki Piñuel, profesor de recursos humanos de la Universidad de Alcalá de Henares.

No obstante, cuando se reflexiona acerca de la ambición en el trabajo “hay que diferenciar entre el loable afán de superación para llegar a ser útil a la sociedad, con el egoísmo mezquino de quien sólo está interesado en su propio provecho individual”, apunta Piñuel, autor de *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas* (Aguilar). En su opinión, “los directivos que basan su gestión empresarial en el deseo de obtener mayores beneficios año tras año, sin tener en cuenta los medios para conseguirlos, suelen hacerlo inconscientemente, dejándose llevar por la vorágine del sistema del mercado actual, cada vez más competitivo”.

Aunque es evidente que dicha presión externa existe, suele ser la excusa con la que justifican su

ambicioso liderazgo, que esconden “motivaciones psicológicas más profundas”, sostiene Piñuel. El problema radica en que cuentan con el respaldo indirecto de la sociedad, que “suele admirar la riqueza, el poder y la fama cosechada por estos profesionales, sin caer en la cuenta de que estos rasgos externos no son precisamente los que proporcionan la verdadera felicidad”, concluye.

Efecto dominó nocivo

Aunque a corto plazo se consiguen importantes logros económicos, está demostrado que a la larga este estilo de liderazgo excesivamente ambicioso tiene consecuencias muy nocivas para la organización. Entre ellas, destaca “el efecto dominó, mediante el que gran parte de los colaboradores incorpora la ambición en sus quehaceres profesionales, para así ser aceptados y respetados”, subraya Diego Vicente, profesor de comportamiento organizacional del Instituto de Empresa.

A partir de entonces, para mantener las tasas de crecimiento cosechadas, “la plantilla comienza a trabajar por encima de sus posibilidades, lo que va desgastándola progresivamente”, añade Vicente. En estos casos, “es frecuente la aparición de *burnouts* y estrés, lo que enrarece el ambiente laboral, que poco a poco va perdiendo la perspectiva de su actividad para transformarse en un entorno marcado por la insatisfacción, la competitividad y el resentimiento”, lamenta.

Frente a esta insostenible situación, que provoca la marcha



En *Wall Street*, Michael Douglas encarna a un magnate sin escrúpulos, cuyo único objetivo es ganar dinero.

“Se suele admirar la riqueza, el poder y la fama, pero estos rasgos externos no son los que proporcionan la verdadera felicidad”, dice Piñuel

La gran paradoja de la ambición es que nunca deja satisfecho: por muy increíbles que sean los resultados, siempre quieres más”, afirma Pérez

de los profesionales con más talento, normalmente se responsabiliza a la cúpula directiva. Así, el 36% de los empleados (siete millones de españoles) haría examinar a su jefe por un psicólogo, según el informe Cisneros 2005.

De hecho, muchos de estos adictos a la ambición son pacientes de psicólogos o psiquiatras especializados en trastornos derivados del exceso de trabajo. “Este tipo de personas alberga una carencia interior, un inconformismo que no se ajusta a la realidad de los hechos y que encuentra su razón de ser en la falta de autoestima y autoaceptación”, entre otros factores, explica Empar Pérez, psicóloga clínica del centro médico Teknon, en Barcelona.

En su opinión, “la gran paradoja de la ambición es que nunca deja satisfecho: por muy increíbles que sean los resultados obtenidos, este tipo de directivos

siempre quiere más y más”. Este exceso comporta “trastornos de ansiedad, angustia y depresión”, que a su vez les mueve a “hacer mal uso de ciertos fármacos, consumir cocaína o abusar del alcohol”, apunta Pérez. Para poner fin a este sufrimiento, barnizado por una falsa capa de triunfo, el afectado debería buscar ayuda médica, poniendo punto final, al menos temporalmente, a una brillante trayectoria profesional.

Libros recomendados: *El fetiche del crecimiento*, de Clive Hamilton (Laetoli); *Corporación: La búsqueda patológica de lucro y poder*, Joel Bakan (Volter); *El mal dinero. Reflexiones sobre la codicia y la avaricia*, de Aída Aisenso (Editorial Biblos); *Momentos perfectos*, de Eugene O’Kelly (Alienta Editorial); *Encuentro con la sombra*, de Connie Zweig y Jeremiah Abrams (Kairós).

Apuesta por la gestión holística

Las escuelas europeas humanizan sus programas de ‘management’

B. V.

El afán de lucro de las empresas no tiene porque estar reñido con la satisfacción y el bienestar de sus trabajadores. Si bien es complicado encontrar este equilibrio, los expertos señalan que “las compañías que lo consiguen están sembrando un éxito mucho mayor del que imaginan”, puesto que así “se mejora notablemente el compromiso y rendimiento de las personas”.

Aunque la gran mayoría todavía se resiste a iniciar este cambio, “algunas de las organizaciones más vanguardistas están empezando a tomar conciencia de la necesidad de humanizar todos sus procesos internos, de manera que se preserve la salud física y psíquica de sus colaboradores”,

sostiene la *coach* Maite Barón, directora de la compañía Building Visionary Organisations, que cuenta con clientes como Reuters, Warner Bros y L’Oreal.

Puede que se trate de una moda pasajera, pero lo cierto es que la llamada “gestión holística” —que contempla todos los puntos de vista relacionados con la empresa, y no solamente el financiero— es “la base del desarrollo sostenible que anhela la cúpula directiva de muchas organizaciones”, concluye Barón.

Este cambio de mentalidad viene motivado y reforzado por la humanización de los programas de *management* de las mejores escuelas de negocios de Europa, que además de incorporar el concepto de gestión holística, “llevan años potenciando herra-

mientas relacionadas con la inteligencia emocional y el autoconocimiento”, afirma el decano de HEC School of Management de París, Bernard Ramanantsoa, nuevo presidente de la Community of European Management Schools (CEMS), con presencia en 17 países europeos.

En su opinión, escuelas como Esade, Iese, Instituto de Empresa, EOI o EADA, entre otras, están siendo de las más activas a la hora de impulsar este nuevo modelo de formación europea, cuya base se encuentra en el “espíritu crítico y analítico” derivado de su “diversidad cultural”, así como de su “vocación internacional”. En este sentido, la CEMS “propone un modelo de excelencia común para la formación de jóvenes *managers* y desarrolla un programa



Bernard Ramanantsoa.

“Las escuelas europeas llevan años potenciando herramientas relacionadas con la inteligencia emocional y el autoconocimiento”, dice Ramanantsoa

mucho más humano, cuyo impacto rebasa las fronteras europeas y construye un puente entre el medio académico y el mundo empresarial”, sostiene Ramanantsoa.

Y parece que hay consenso: la escuela EOI, por ejemplo, miembro fundador de la European Foundation for Management Development (EFMD) y de la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEEDE), imparte este tipo de formación “desde sus inicios y con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa”, explica su directora técnica del máster de desarrollo sostenible, Begoña Beneytez.

En su opinión, los líderes empresariales del siglo XXI tienen que ser capaces de gestionar “el trabajo en equipo, los programas de conciliación, de comunicación interna, de ética empresarial, así como los recursos humanos y la responsabilidad social corporativa”. Al fin y al cabo, concluye, “formamos a personas para que gestionen de la mejor manera posible a otras personas”.