

# Cuanto más alto sea su cargo, más necesita llevar un diario



Para los líderes que asumen el título de CEO por primera vez, tomarse tiempo para aprender y pensar se traduce en éxitos tempranos. Pero el problema es que hay poco tiempo para ambas cosas. La información les llega con más rapidez, más gente que nunca les exige su tiempo, y se les dice que las innumerables decisiones que se acumulan ante ellos son todas importantes.

Si se contrata a alguien de

fuera, hay que acostumbrarse a una nueva cultura y no está claro en quién confiar.

Incluso cuando se asciende desde dentro, el ritmo puede ser discordante si se compara con el de dirigir una división en la misma empresa. En ambos casos, cualquier nuevo líder debe gestionar una intensa exposición (a medida que se asimila que la cúpula de la empresa está en peligro).

Los líderes tienen pocos lugares a los que escapar) y expectativas poco realistas (tanto de sí mismos como de los demás).

Los nuevos líderes no pueden hacer nada para evitar estos problemas por completo. Lo único que pueden controlar es cómo reaccionan ante ellos.

Como tendemos a cometer errores cuando las cosas se aceleran, sobre todo cuando nos encontramos en un terreno desconocido, encontrar formas de ralentizarlas puede marcar la diferencia.

El filósofo francés Blaise Pascal señaló que "Todos los problemas de la humanidad provienen de la incapacidad del hombre para sentarse tranquilamente en una habitación a solas". No se refería a sentarse tranquilamente frente a un portátil respondiendo correos electrónicos. El mejor pensamiento surge de la reflexión estructurada, y la mejor manera de hacerlo es llevar un diario personal.

Empecé a llevar un diario cuando me hice cargo de una empresa de investigación, software y consultoría de fabricación. Era muy joven, estábamos en crisis ante un mercado difícil y no sabía en quién podía confiar. Llevé un diario durante mis 12 años como presidente y consejero delegado y desde entonces lo he recomendado a las personas que acceden por primera vez a un puesto directivo.

Hay pruebas fehacientes de que la repetición de los acontecimientos en nuestro cerebro es esencial para el aprendizaje. Mientras que el cerebro registra y retiene lo que ocurre en el momento, el aprendizaje de lo que uno ha vivido -es decir, determinar qué es importante y qué lecciones se deben aprender- ocurre después del hecho

durante los periodos de reflexión en silencio.

Usted y su equipo

Resiliencia



Además, cuando vamos más despacio y reflexionamos, podemos ser más creativos a la hora de resolver problemas aparentemente inescrutables.

Toma,

Por ejemplo, una técnica llamada "método de la segunda solución" que he utilizado en el pasado. Si un

El grupo [You Recharge, Not How You Endure](#) se esforzaba por llegar a opciones para resolver un problema

problema, hacíamos una lluvia de ideas para identificar una lista de posibles soluciones. Antes de pasar a priorizar, concretar, etc., intentábamos identificar todas las opciones posibles. Descubrí que el mejor enfoque era decirle al grupo que se tomara un descanso y, cuando volviera a reunirse, preguntarle: "¿Qué más se os ocurre?".

Inevitablemente, esta simple pregunta dio lugar a un 50% más de elementos, a menudo de mayor calidad.

Experimentando, descubrí que la pausa que tenía lugar entre la primera y la segunda ronda era más importante que la pregunta. Un diario es una forma eficaz, eficiente y privada de hacer una pausa similar.

Las anotaciones en un diario deben dejar constancia no sólo de lo sucedido, sino también de cómo reaccionamos emocionalmente; escribirlo aporta cierta claridad que pone las cosas en perspectiva. En otros casos, es una forma de ensayo mental para prepararse para temas especialmente delicados en los que no hay nadie con quien hablar.

sino a uno mismo. Los diarios también pueden ser la mejor manera de reflexionar sobre las grandes apuestas y poner a prueba la propia lógica.

Aunque la personalidad, el estilo y la situación dan lugar a enfoques diferentes, algunas directrices han demostrado su utilidad para obtener los mejores resultados. Las notas deben tomarse lo antes posible después de un acontecimiento del que se quiera aprender, idealmente el mismo día.

Esperar más de 24 horas parece sacrificar la especificidad sobre los detalles que marcaron la diferencia y por qué sucedieron.

Una entrada debe comenzar con el resultado principal: el titular que mejor capte el resultado principal. A continuación, enumera la razón esencial de ese resultado, una causa raíz siempre sutil que se hace evidente preguntando "¿por qué?" cinco veces para pelar cada capa y revelar lo que vino antes. (Recuerdo que una vez revisé mi diario y me di cuenta de que varias decisiones importantes dependían de la pregunta correcta formulada en el momento adecuado de los debates. Afortunadamente, mis notas eran lo suficientemente detalladas como para mostrar que el mismo subordinado había hecho la pregunta correcta cada vez. Empecé a escucharle con mucha más atención). En tercer lugar, recuerda las emociones que afectaron a la toma de decisiones y por qué se

encendieron. Por último, identifica lo que puedes aprender de toda la experiencia y lo que puedes hacer de forma diferente la próxima vez.

Muchos optarán por llevar un diario en su ordenador o iPad. Aunque eso puede ser más eficiente, el objetivo de llevar un

diario no es eficiencia, sino reflexionar y ralentizar las cosas para que el aprendizaje sea máximo. Para ello, la [escritura a mano puede funcionar mejor](#). El novelista Paul Theroux ha dicho que escribe a mano larga porque: "La velocidad con la que escribo con bolígrafo parece ser la velocidad con la que mi imaginación encuentra las mejores... palabras". Destacó [un artículo de Newsweek de 2011](#) que decía: "Los escáneres cerebrales muestran que escribir a mano involucra más secciones del cerebro que escribir a máquina [y] es más fácil recordar algo una vez que lo has escrito en papel."

Con tantos beneficios de llevar un diario, ¿por qué lo hacen tan pocos líderes?

- Requiere tiempo, un bien muy preciado. Como un diario requiere reflexión, es mejor hacerlo durante periodos tranquilos, que son escasos para cualquier líder.
- A veces, llevar un diario exige revivir algo que uno preferiría olvidar. Aunque es un paso vital en el aprendizaje, resulta desagradable.
- Como muchos líderes prefieren pasar rápidamente al siguiente reto, la reflexión no ocupa un lugar destacado en su lista de cosas que les gustan o en las que tienen mucha experiencia.
- Como cualquier herramienta, lleva tiempo perfeccionar la mejor forma de utilizarla. La

metodología que aquí se ofrece no surgió de la nada, sino tras muchas pruebas y errores.

Son inconvenientes menores comparados con los beneficios. Ralentizar las cosas conduce a una mayor reflexión, más

y a aprender qué hay que hacer más y qué hay que cambiar. Un resultado, tan importante como cualquier otro, es el aumento de la satisfacción que debería derivarse de estar al mando. Un diario personal debería formar parte de las herramientas de cualquier líder.