

vida&artes



futuro

Ayudas europeas millonarias para la ciencia en España

Dime cómo es tu jefe y te diré si asciendes

El modelo de gestión de los superiores jerárquicos a menudo marca la evolución de la carrera de sus subordinados ● Ser blando y paternalista puede ser tan nocivo como ser muy autoritario

CARMEN SÁNCHEZ-SILVA

Los jefes no gustan. No caen bien. Buenos, malos o regulares, lo cierto es que todos los sufrimos y acaparan la mayor parte de nuestras quejas cotidianas en el trabajo. No digamos en plena crisis, con los despidos a la orden del día. De hecho, "en las organizaciones se suele entrar por un buen proyecto y salir por un mal jefe", indica el presidente de la firma de cazatalentos Odgers Berndtson, José Medina. Y es que algunos, en lugar de poner una escalera al ascenso de su equipo, lo que hacen es ponerle alguna que otra zancadilla.

"El jefe es esencial en el desarrollo profesional de sus colaboradores. En particular, el primer o primeros superiores jerárquicos, son los que marcan el itinerario profesional del trabajador", sostiene José Ramón Fín, profesor de dirección de personas en las organizaciones del IESE. Por eso resulta tan relevante su modelo de gestión del personal.

Existe mucha literatura sobre liderazgo. Los americanos son expertos en esta disciplina del *management*. Y aunque todavía está por descubrir el jefe perfecto, sí se han clasificado sistemáticamente los estilos de dirección que practican, determinando para el progreso de la carrera de cualquier empleado, según coinciden los directivos y subordinados consultados.

Pero, realmente, ¿cómo afectan los jefes en el desarrollo de nuestra profesión? ¿quiénes son los que la hacen prosperar y quiénes los que la paralizan? La catalogación de los tipos de líderes más habituales de Daniel Goleman, psicólogo estadounidense convertido en gurú tras la publicación de su libro *Inteligencia emocional*, es una de las más extendidas. En el *best-seller* *Lider resonante y disonante* habla de seis clases de dirigentes: autoritario, visionario, afiliativo, democrático, limitativo y *coach* o entrenador. Veamos cómo impacta el método de gestión de cada uno de ellos en los equipos que capitanea. En los trabajadores.

» **El mandón.** El estilo autoritario ya no está tan extendido como antiguamente, aunque con la crisis económica vuelve a prevalecer en algunas empresas. Es el peor de todos los modelos que existen porque el orden y mando solo deriva en sumisión y pa-

sividad de los empleados. Para ningún experto hay duda en este punto. "El trabajador no va a aprender nada. No crecerá en su carrera profesional porque en un clima autoritario no se desarrolla nadie en el equipo. Ni siquiera el jefe. Por eso lo mejor es cambiar cuanto antes", recomienda José Medina. "El dirigente coercitivo no se implica en el desarrollo de sus colaboradores y hace que las rotaciones en su equipo sean habituales. Es un estilo transnochado, impropio de una sociedad avanzada", abunda Antonio Pamos, consejero delegado de Grupo Factum, consultora de recursos humanos.

La crisis económica ha propiciado el retorno del superior autoritario

El director que fomenta la iniciativa ayuda a promover al equipo

Pese a su aparente falta de popularidad, prevalecen en algunos sectores y empresas. De los cinco superiores que ha tenido un empleado de una gran entidad bancaria que pide el anonimato, dos han marcado su trayectoria de 25 años. Uno en positivo y otro en negativo. "El primero me dejaba

hacer, me enseñaba cuando lo necesitaba y mostraba los resultados de mi trabajo a los superiores, lo que sirvió para aumentar mi confianza y motivarme a mejorar", dice recordando al antiguo *coach* que le llevó al ascenso. El segundo hizo todo lo contrario, "apuntándose como propios los méritos del equipo, al que escondía para destacar él ante los superiores", continúa. Se trata del típico líder autoritario que consiguió que este profesional pidiese un nuevo destino en su entidad, lo que le llevó después a cambiar de departamento, de país y de función. Un salto que le condujo a su posición actual, mejor remunerada pero menos satisfactoria, explica, en manos de un jefe limitativo. Su horizonte: la jubilación anticipada.

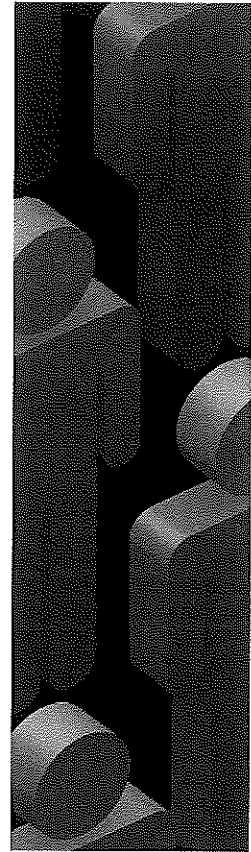
» **El tímido.** Es el líder limitativo, para el que las personas son un mero instrumento para sus propios logros. Solo se miden los objetivos, cueste lo que cueste porque este jefe no pide a nadie lo que no se pide a sí mismo. Esa es la proclama de "don perfecto", no quiere problemas ni quiere ideas. Según Medina, este tipo de directivo es un autoritario encubierto, cuyo equipo jamás se va a desarrollar. El único que lo hará será él mismo.

"Cuando tienes un jefe al que solo le importa cumplir los objetivos del departamento para luego apuntárselos él ante la dirección lo que ocurre es que se frena la progresión de las personas, que caen en la desmotivación y la fal-

ta de dedicación. Él no crea equipo. Impide que cualquiera adquiera nuevas capacidades, además de paralizar cualquier cambio de departamento. Solo busca su propia promoción y para ello se adjudica todo el presupuesto de formación del equipo. Entonces ves el futuro muy negro", explica un técnico de calidad de una multinacional que también prefiere no dar su nombre. Asegura que va con desgana a trabajar, que ha caído en la desidia y que lo único que quiere es cambiar de jefe, de departamento, de país... También ha tenido otros superiores que le han ayudado a trazar su carrera y ascender: en sus 26 años en la empresa, explica sin complejos. Pero tenían otro estilo de liderazgo, en el que la iniciativa era un claro valor del empleado.

El tímido crea mucha rotación en su equipo, como el autoritario. Son dos estilos que solo retienen a la gente que está bien pagada, mantiene Ignacio Gil-Casares, socio director de la cupresa de *headhunter* Spencer Stuart.

» **El brillante.** El jefe visionario es otra cuestión, y encontrarlo resulta menos habitual. Se trata de profesionales brillantes como Steve Jobs o Bill Gates, cuya personalidad impregna a la marca y cuya fama llega a superarla. Según Gil-Casares, este líder sabe convencer de su visión al equipo, de su estrategia de futuro, que va mucho más allá de lo inmediato, aunque generalmente está acompañada de aciertos en el corto



plazo. Este modelo de líder suele rodearse de los mejores profesionales para que puedan cubrir sus flancos débiles.

Aunque, en opinión del presidente de Odgers Berndtson, este jefe no se preocupa demasiado por la carrera del subordinado, sí le prepara para mirar hacia el futuro. "Cada cambio del trabajador será un peldaño hacia arriba, consistente y con sentido dentro de la profesión", agrega.

El director general de Mitsubishi, Pedro Ruiz, tiene claro que los únicos jefes que dejan huella son los visionarios, aunque sean egoístas y generalmente impulsivos. "Te hacen plantearte el negocio y tu carrera profesional. Te cuestionan a pensar fuera de los cánones tradicionales, a innovar. Y, pese a que no tengan mucho tiempo para prestarte atención, esa apertura de mente que adquieres con su influencia, te lleva a dar un salto cualitativo en tu trayectoria", afirma al recordar a uno de sus primeros jefes.

» **El maestro.** El líder desarrollador del equipo por excelencia es el *coach* o entrenador, según coinciden todos los expertos consultados. Es el tipo de dirigente que

Líderes multiplicadores

Las nuevas tendencias de liderazgo que se impulsan desde Estados Unidos han sacado a la luz un moderno estilo de dirección, que es el que practican los denominados líderes multiplicadores, explica Pilar Jericó, socia directora de Be-Up.

Se trata de directivos inteligentes, según indica Liz Wiseman, presidenta de la firma de recursos humanos The Wiseman Group, en un reciente artículo publicado en la *Harvard Business Review*, que consiguieron que su equipo pulverice los resultados de cualquier otro utilizando al máximo sus capacidades en vez de apagan-

dolas, como hacen otros dirigentes que solo centran su gestión del personal en impulsar sus propias ideas.

Wiseman ha elaborado un estudio del que se desprende que los jefes analizados utilizan de media solo el 66% de la inteligencia que tienen alrededor, mientras que los líderes multiplicadores usan el 95% de las habilidades de sus colaboradores. El 34% de sus capacidades se pierden, lo que no solo implica que las empresas paguen un dólar para obtener 66 céntimos de resultados, sino que al tener a las personas infrutilizadas, lo que ocurre es

que estas se frustran y dejan de trabajar duro, minando la moral de todo el equipo, al que infectan con su desmotivación.

Jericó señala que los líderes multiplicadores poseen cuatro características principales: "Piden con absoluta claridad lo que necesitan a sus colaboradores, hacen sentir importantes a todos los miembros de su equipo, consiguen que empleen su talento al máximo y les da ejemplo, un valor que con la crisis está demodé. Son dirigentes seguidos por el equipo que mezclan los estilos del líder visionario, el participativo y el desarrollador".



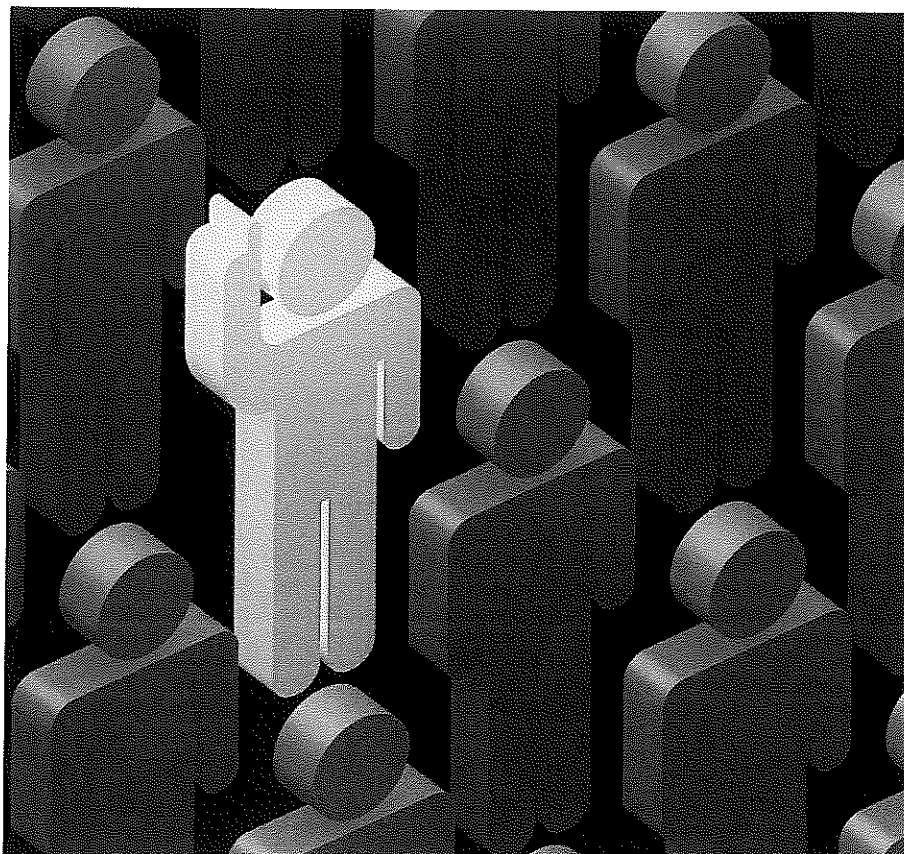
cultura
El 'Diccionario Histórico' ya está en la Red



deportes
La baja de Bale complica más a Ancelotti



pantallas
Estreno culinario de éxito con 'Top chef'



El jefe paternalista suele darse en las pymes; las multinacionales usan un liderazgo más participativo.
/ GETTY IMAGES

directivos afiliativos tiran la productividad por la ventana", sostiene Pilar Jericó, socia directora general de la empresa de recursos humanos Be-Up.

"Junto al autoritario, me parece el peor de los jefes que existen, pese a su abundancia en España", señala el director general de Econocom, para quien este directivo blando tiene una visión de la empresa que no se corresponde con la realidad, la traslada con mentirijillas a sus colaboradores y hace que finalmente su equipo "se estrelle con la realidad".

"Apenas tiene ventajas este estilo de dirección para sus colaboradores. Suele estar muy vinculado con las pymes y sus dueños. Los amos, de los que puedes aprender algo, pero poco", aprecia Pedro Ruiz. A su juicio, es el modelo más seguido en las pequeñas empresas y en las familiares, en tanto que en las multinacionales el liderazgo más desarrollado actualmente es el participativo, que a través de la seducción y el convencimiento logra sacar el mayor partido de los trabajadores.

"El directivo español, cuando está formado en una escuela de negocios, tiende a ser participativo. Es más parecido al norteamericano que al centroeuropeo, es más flexible que estos últimos y con más imaginación y creatividad que los primeros. La crisis ha influido aumentando la urgencia de las decisiones, eso conduce hacia un estilo autoritario. Las decisiones de reducción de plantilla, los ERE, han introducido mayor frialdad entre los jefes de las empresas y sus colaboradores", explica José Ramón Pin. Para el profesor, los buenos directivos son aquellos que cuentan con un estilo preponderante de gestión, y otros alternativos en función de las circunstancias de la empresa.

Pilar Jericó detecta mucho más miedo actualmente en los jefes, lo que implica que ya no son tantos los que ayudan a desarrollar las habilidades de los equipos como en época de bonanza. En su opinión, los mejores dirigentes son aquellos que mezclan los estilos visionario, participativo y desarrollador. Algo en lo que coinciden Ruiz y Benguilu, al tiempo que aprecian que con la crisis los directivos no eficientes no se han podido parapetar en las compañías como en los momentos en que la economía era pujante. "La recesión ha destapado las carencias de muchos líderes. Y, a falta de resultados y apoyo de sus colaboradores, los paternalistas y autoritarios, han sido sustituidos en el organigrama empresarial por otros más responsables, con una capacidad enorme de trabajo y compromiso. Han quedado los más resistentes", zanja el director general de Econocom.

Tener un jefe macstro es lo más aconsejable para trazar una carrera

Los visionarios son los que enseñan a su equipo a pensar de manera diferente

llevó a Pedro Ruiz a dar el salto a la dirección general, explica, "le interesan las personas, potenciar las cualidades que tienen y desarrollar las que no tienen. Es el que te ayuda a mejorar", agrega.

"El jefe desarrollador te impulsa a ser tú mismo, a descubrir lo que quieres y a ser el conductor, no el copiloto, de tu propia carrera. Con él tendrás responsabilidad y visión a corto y medio plazo de lo que te interesa para tu progresión", sostiene José Medina, quien advierte de que uno de los peligros que entraña para el equipo este tipo de jefe es que el trabajador se centre tanto en su carrera que se

olvide los resultados a conseguir en el negocio.

"Este líder fija objetivos, pero deja margen de maniobra o iniciativa al empleado para conseguirlos. Te obliga a asumir responsabilidades y elimina el paternalismo, que es tan perjudicial en el management. El coach es muy hábil para detectar a quién puede encargar las tareas complejas y, aunque en principio es duro, eso hace que te pongas alerta, aumente tu dedicación y estés motivado gracias a la autonomía que te da. Es con este estilo de liderazgo con el que más he prosperado en mi carrera", indica Ángel Benguilu, director general de Econocom, firma de servicios tecnológicos. Benguilu dice que ha tenido mucha suerte con sus superiores, han sido visionarios, coach y participativos, los modelos que mejor impacto generan en sus equipos; consciente de que el tipo de jefe es determinante en la trayectoria profesional de cualquier empleado.

» El majete. Se le llama participativo o democrático porque pide de opinión de sus colaboradores y luego decide. Promueve la iniciativa y, en ocasiones, se le

Con directores autoritarios y limitativos no se logra ascender

El líder formado en EE UU es más participativo que el centroeuropeo

acusar de resultar blando porque anima más que corrige. "Es el estilo de liderazgo que más se ha desarrollado en los últimos tiempos y el que más me gusta. Al jefe participativo le preocupan las personas y sabe comunicar a su gente lo que quiere conseguir, cómo pretende llevarlo a cabo con cada miembro del equipo y qué es lo que va a ganar cada uno. Es un modelo que funciona porque hace responsable a la gente de su trabajo. al tiempo que la exige", explica Ignacio Gil-Casares.

"Con la crisis —añade— ha habido que tomar decisiones muy drásticas en las empresas. Recortes, despedidos... En este contexto,

la comunicación de los directivos con sus equipos ha sido vital para mantener el clima laboral".

Lidia es el nombre figurado de una administrativa que lleva siete años trabajando para una subcontrata de una eléctrica. Sus dos jefes han sido participativos y, aunque le ha costado, gracias a su empeño e iniciativa, ha logrado ganarse su confianza y demostrar su valía. "Y así mis superiores me han ayudado a ascender en dos ocasiones", explica.

Y es que este tipo de gestión suele ir acompañado de promociones de sus colaboradores, coincide Pedro Ruiz. "Porque enseña a trabajar en equipo, a desarrollar participación y a orientarse hacia los objetivos. En definitiva, crea equipo", abunda Benguilu.

» El blando. Afiliativo o paternalista, según los expertos, con este modelo de jefe que procura las buenas relaciones personales en el equipo, el peligro es que el departamento se confunda con un club de vacaciones, indica José Medina, olvide el compromiso, la consecución de resultados y el ascenso se vuelva más difícil para cada uno de sus miembros. "Los