

## EL ESTILO DE DIRECCIÓN EFICAZ por Antonio Valls

La mediación de seguros es fundamentalmente un negocio comercial. La mayor parte de corredurías se iniciaron gracias a la buena labor de ventas de su promotor. Pero a medida que crecieron se precisaron personas para hacer más cosas; personas que necesitaron ser dirigidas.

En el proceso de desarrollo de una correduría, el estilo de dirección marca de manera extraordinaria los límites precisos entre aquellos mediadores que pueden crecer casi sin límites... y los que parece como si se estancaran en una determinada dimensión de negocio. ¿Por qué ocurre esto?

Al igual que en la mayor parte de empresas de servicios, la agencia de seguros necesita dar constantemente respuestas personalizadas a sus clientes... y aunque en menor medida, también a sus proveedores, bancos, y relacionados en general. Este servicio personalizado es el que permite al agente obtener una ventaja competitiva con respecto a los demás, de los que así puede diferenciarse y destacar. No es posible suministrar todos los días chocolate para todos. Hoy más que nunca las casuísticas que deben resolverse siempre son singulares en algún sentido, y el cliente pide una respuesta que se le adapte. Para ello el mediador necesita contar con personal capacitado y sobretodo pensante y con criterio. Si quiere crecer, no puede ser él individualmente quien despache y tome decisiones en todos los frentes de su negocio.



Y he aquí que lo que define el grado en que la plantilla de una correduría está capacitada, es pensante y tiene criterio, es fundamentalmente el estilo de liderazgo de quien la dirige. ¿Cómo ha de ser este estilo?

Cómo puede verse en la figura anexa, los estilos básicos de dirección son cinco. ¿Cuál de ellos practica usted? Hace ya unos cuantos años pudo comprobarse que lo que configura estos estilos básicos, es un diferente equilibrio entre las dos variables fundamentales del acto mismo dirigir: el interés intrínseco que siente el directivo por las personas, y su interés por conseguir resultados de

negocio. Así por ejemplo, un estilo de dirección PERMISIVO, llevará al jefe que lo practica a ser muy condescendiente con sus empleados, más allá incluso de lo que el buen sentido de empresa aconseja. Este tipo de negocio dura poco: en cuanto se acaba el dinero, hay que bajar la persiana. Cualquier incidencia personal de los empleados es más importante que el beneficio. Y el beneficio se necesita para que la organización subsista y crezca.

Más frecuente es el estilo de dirección AUTORITARIO. En el extremo, el directivo autoritario todo lo supedita al resultado económico-financiero. A primera vista, esto resulta inhumano; sin embargo conviene matizar este punto. Es cierto que la desconsideración total por las personas conduce a la proliferación de comportamientos mafiosos. Sin embargo en sus versiones más suaves, el autoritarismo puede tener sentido en aquellas actividades en que el trabajo que se realiza es muy repetitivo o poco cualificado.

Pero donde se requiera pensar y decidir constantemente, una dirección dictatorial es muy peligrosa, porque favorece la huida de los mejores cerebros y la esterilización de los que se quedan. Donde hay un directivo demasiado autoritario, la gente espera órdenes y no toma iniciativas por miedo a ser reprendido. Y por lo general quien siempre espera órdenes no está llamado a hacer grandes cosas.

#### **EL COMANDANTE DEL AVIÓN JUMBO 747**

En los anales de la joven historia de la Inteligencia Emocional, resalta la anécdota del comandante muy autoritario y dictatorial de un avión Jumbo 747. Dirigiéndose a su aeropuerto de destino, descubrió con terror al accionar el tren de aterrizaje, que este no funcionaba. El sobrecargo y la restante tripulación siempre atemorizados ante la perspectiva de tener que vérselas con su jefe, se mantuvieron al margen de la situación sin aportar ninguna sugerencia, hasta el momento en que el peligro de aterrizaje forzoso fue inminente. Finalmente el avión tomó tierra provocando grandes daños materiales y humanos, daños que según investigaciones posteriores pudieron haberse evitado completamente, de haber reinado un adecuado espíritu de equipo entre el comandante y sus subordinados. ¿Cuántas organizaciones no pierden cantidades ingentes de tiempo y dinero por esta misma razón?

Calificamos de BUROCRÁTICO al estilo de dirección que se caracteriza por la falta de interés por todo. Es curioso constatar que algunas organizaciones dirigidas de esta manera -en lo que lo único importante parece ser conservar el propio sillón-, un día no consiguen ni tan siquiera que se subvencione su existencia, y así desaparecen.

Probablemente, el estilo de dirección más tentador para regentar una correduría de seguros, es el PATERNALISTA. Quienes lo practican oscilan de manera errática entre su interés por sus colaboradores, y su ambición por hacer progresar el negocio. Es el estilo característico de dirección familiar y personalista, de las pequeñas organizaciones donde los procedimientos están poco formalizados. Sin embargo para el crecimiento de una correduría, esta forma de dirigir -que por otra parte suele ser poco participativa-, necesita desenvolverse en un entorno estable, caso que no es precisamente el del sector seguros hoy por hoy.

El verdadero trabajo en equipo que se lleva a cabo en la organización que progresa, implica y moviliza los talentos de todos sus miembros. De otro modo es difícil sobrevivir en un entorno altamente exigente y cambiante como el que vivimos. Esto requiere crear en las empresas una atmósfera estimulante para el personal -que el estilo "burocrático" definitivamente no proporciona-, y que reine la confianza -que el estilo "autoritario" no promueve-. Además conviene cuidar los beneficios empresariales -cosa que los "permisivos" no hacen-, y ser coherentes en los planteamientos de trabajo -lo que no siempre es el caso de los "paternalistas"-.

El estilo de dirección que tiene alguna probabilidad de conseguir los logros citados de manera armónica, es el PARTICIPATIVO. Quienes lo practican con éxito, han llegado a través de la reflexión y la experiencia a combinar la dosis justa de interés por las verdaderas necesidades de su gente, con su interés por el progreso de la agencia de seguros que regentan.

Al fin y al cabo lo único que diferencia a los verdaderos líderes de los que no lo son, es su especial e infrecuente sabiduría para decir SI o NO.