

¿QUIÉN PUEDE SER "JEFE"? (I) por Antonio Valls

Es frecuente en las organizaciones, que por razones de política interna o en épocas de recesión económica, haya que seleccionar al "jefe" de una determinada empresa, unidad o actividad, de entre el personal de que se dispone. Y así se presenta el dilema: ¿A quién elegir?

A veces la respuesta es evidente, y rápidamente se llega a un consenso sobre quién ejercerá mejor el puesto de mayor responsabilidad en un grupo. Pero es más probable que las dudas demoren la decisión final sobre quien debe ser el "jefe"... con el perjuicio que ello trae.

Tanto si se trata de cubrir el puesto de Jefe de Taller, de Director Administrativo, o el de Presidente Ejecutivo, la persona seleccionada deberá poseer en mayor o menor grado, un perfil específico típico de un "jefe". Un perfil que no necesita para ser productivo, un empleado cuyos resultados no dependen del trabajo de otras personas o subordinados.

Pero hay que precisar también que este perfil -el perfil de un "jefe"- que vamos a examinar a continuación, no pretende constituir una especie de "retrato-robot". Diversos estudios e investigaciones han puesto de manifiesto una y otra vez, que entre los grandes líderes empresariales de todos los tiempos, se dan las más variadas y pintorescas personalidades: unos son extrovertidos y otros reservados, algunos son muy arriesgados y otros muy conservadores, los hay cultos y también sin estudios... y todos son no obstante, muy efectivos. Parece como si el secreto de su éxito fuera muy elusivo.

¿Qué es lo que hace que un "jefe" sea muy efectivo? La respuesta podría estar en que se le pueda atribuir una determinada combinación de rasgos intelectuales, actitudes y aptitudes, de entre los que a continuación se mencionan.

RASGOS INTELECTUALES

La inteligencia del "jefe" que actúa en una empresa, ha de ser ante todo práctica. Esto tal vez explique que algunas personas "muy inteligentes", dejan de ser efectivas en cuanto se las promociona a puestos de mayor responsabilidad. Las empresas avanzan en función de lo que se "hace" y lo que se hace debe responder a la realidad en su acepción más básica.

No es necesario poseer una gran capacidad de abstracción para mandar... pero conviene que las concepciones del responsable sean coherentes para que lo que se haga, sea congruente con los hechos tal cual son.

Una inteligencia práctica sabrá simplificar lo complejo, y no verá los hechos, los acontecimientos y las personas solamente en términos de blanco o negro... Valorará el detalle y el matiz, pero no perderá la visión de conjunto. La sabiduría popular resume esta idea con la frase: "Los árboles no le impedirán ver el bosque."

Esto es fácil de decir, pero para un "jefe" -especialmente si es de nuestras latitudes- suele ser difícil de llevar a la práctica: la presión por conseguir un objetivo ambicioso, las incomprensiones y roces de todo tipo que se generan en la vida de la empresa, la magnitud de los obstáculos que aparecen en el camino... todo ello se confabula para enturbiar la visión del directivo.

Pero el buen "jefe" sabe ver desde arriba y afuera, aquello en lo que está inmerso y personalmente implicado. Es decir, es capaz de ser objetivo -incluso con respecto a sí mismo- en cualquier circunstancia. Posee en definitiva esa clase de circunspección, que tantos éxitos empresariales ha proporcionado a los países sajones: una particular especie de fría pero certera aproximación a las cosas.

Y finalmente y desde el punto de vista intelectual, un rasgo que parece ser muy valioso en la empresa, es la capacidad de anticiparse a los acontecimientos. El directivo eficaz lo tendrá casi

todo previsto... menos lo imprevisible. El hombre de acción para tener éxito necesita alternativas de repuesto, que sólo podrá generar de antemano, si primero es capaz de contemplar el panorama distante que le concierne, con una visión rica e imaginativa.

Para completar este análisis, en el próximo artículo revisaremos las actitudes y aptitudes que en mayor o menor medida, precisa un "jefe" para ser verdaderamente efectivo.

¿QUIÉN PUEDE SER "JEFE"? (II) por Antonio Valls

Además de los rasgos intelectuales comentados en el anterior artículo, el candidato para ser "jefe" precisa de unas actitudes personales concretas frente a su trabajo. Actitudes que el interesado es completamente libre de elegir, y cuya práctica habitual llega a configurar una segunda naturaleza que forma parte del carácter y la personalidad del individuo.

El intelecto puede ejercitarse, y es posible potenciar su desarrollo en una determinada dirección cual si se tratara de un músculo. Sin embargo, o se tiene o no se tiene. Nuestra influencia sobre la capacidad mental que poseemos es por tanto limitada.

En cambio en el campo de las actitudes la libertad personal es muy amplia, y los logros suelen ser proporcionales al esfuerzo que se pone en adquirir ciertos hábitos de conducta. Tal vez por ello alguien dijo que "a partir de los cuarenta y cinco años de edad, cada uno tiene la cara que se merece"...

¿Cuáles son estas actitudes que pueden hacer de un empleado un gran "jefe"? Veámoslas a continuación.

LAS ACTITUDES PERSONALES

Toda persona que aspire a mandar tiene que ser un gran trabajador. No solamente por el número de horas que dedique a su tarea, sino por el grado de compromiso e implicación personal con que se entregue a ella.

Ser laborioso permite en cierto aspecto ir por delante del equipo, y ejercer un tácito poder de arrastre sobre los demás que les induce a dar lo mejor de si mismos.

Esta intensa dedicación al trabajo no impide al "jefe" desarrollar su ser en otras dimensiones humanas como la emocional, la espiritual, etc. y generar las sinergias que ello comporta. El rendimiento de su acción será pues elevado.

Frente a los obstáculos y dificultades propios de la vida profesional, el "jefe" mantendrá una actitud flexible y constructiva. No hará frente a las vicisitudes en que se encuentre con el talante rígido y monolítico del roble que no se doblega ante nada -y al final se resquebraja-, sino que plantará cara al vendaval con la flexibilidad del junco que se inclina en paciente espera de que amaine la tormenta.

LA ACTITUD DEL "JEFE"

- ** Entregado a su trabajo**
- ** Flexible ante los obstáculos**
- ** No es perfeccionista**
- ** Sensible a lo prioritario**
- ** Recto de intención**

El candidato a "jefe" exitoso, sabe tener una actitud pragmática ante las exigencias del hacer empresarial. Es capaz de mirar las cosas bajo un prisma práctico no perfeccionista, conocedor de la realidad de que a menudo "lo mejor es enemigo de lo bueno". Sabe sin embargo descubrir aquellos raros momentos que se dan en todas las empresas, en que una ejecución de primera clase hace la diferencia entre ganar o perder.

El "jefe" que verdaderamente lo es no se dispersa en pequeñas ocupaciones aparentemente urgentes e importantes -pero que no son ni una cosa ni otra- que suelen formar una nube que impide ver lo que realmente conviene hacer en cada situación. Una nube por otra parte tentadora... que ofrece la falsa seguridad de que estamos haciendo "algo".

El broche de oro de la actitud personal del empleado seleccionado para ser "jefe", nos lo dará "el color del cristal con que mira" a las personas, los acontecimientos y las cosas que componen su universo de trabajo. Casi ni que decirse tiene, que la mirada del director ha de ser limpia y bien intencionada... lo que no hay que confundir con el ceño bobalicón incapaz de hacer distinciones.

Ver las cosas con intención recta significa mirarlas sin perjuicio para nadie y sin dobles intenciones engañosas. Pero también supone aproximarse a la realidad sin prejuicios, para poder discernir lo auténtico de lo falso... y llamar a las cosas por su nombre por dura que sea la verdad encontrada.

En la vida de la empresa, todo lo que el "jefe" emprenda con intención torcida saldrá por lo general torcido... Y no por algún secreto designio. Nada desmorona tanto a un grupo humano, como la falta de autoridad moral del que lo dirige.

En el próximo artículo analizaremos los rasgos que confieren aptitud para el liderazgo a un futuro "jefe".

¿QUIÉN PUEDE SER "JEFE"? (y III) por Antonio Valls

En los dos artículos anteriores hemos examinado los rasgos intelectuales y los que dibujan la actitud de un empleado con madera de "jefe". Por si sola, una combinación dada de estos atributos en la persona, puede ser un potente indicador de que existe capacidad latente para dirigir la labor de otros empleados de la empresa.

Pero hay un tercer grupo de trazos de la personalidad que aún con ser más intangibles, acostumbran a resultar decisivos en el éxito como "jefe" de un empleado. Se trata de aquellos rasgos que posibilitan el liderazgo. Son las habilidades del líder. Unas habilidades que hacen a una persona, el director natural de un grupo.

Hay quienes para dirigir, adoptan una postura forzada, envarada, poco dialogante o muy autoritaria. El líder natural no necesita hacer nada de esto, porque es capaz de conducir a su grupo manifestándose tal cual es.

El don de la verdadera autoridad es algo que está muy asentado en la personalidad. Es una cualidad innata que se desarrolla sin embargo con el cultivo gradual del espíritu y con la vivencia de variadas experiencias.

Es precisamente en el terreno de estas habilidades donde la digresión resulta más difícil... y hasta algo fútil. Pues la conducta de la persona dotada de aptitud para ser líder, lejos de responder a un conjunto de recetas, parece más bien emanar una especie de sutil persuasión que logra mover el corazón de sus colaboradores en la dirección propuesta.

Sin embargo, algunas habilidades aparecen con más frecuencia entre los buenos líderes del mundo de la empresa. Es por ello que las citamos a continuación.

HABILIDADES DEL LIDER

Correcta expresión oral y escrita
Apertura a las ideas de los otros
Saber adecuar tareas y personas
Mantener la cohesión del equipo
Propiciar un alto nivel de empuje
Enfoque peculiar de las situaciones

Pocas son las personas que saben expresarse con claridad de palabra y por escrito; pero muchas de las que saben hacerlo, no servirían como líderes. Pues hay quien con todo y expresarse magníficamente, no es capaz de considerar con seriedad ni una idea ajena.

La apertura a los demás es algo natural en la juventud, cuando nos encontramos en pleno proceso de asimilación de lo que es el mundo en que crecemos. Pero a medida que transcurren los años, tendemos a dar por buenas unas pocas ideas y a volvernos impermeables a otras nuevas. Y si de algo podemos estar seguros en un entorno empresarial tan dinámico como el actual, es de que las mismas ideas del año pasado sólo pueden llevarnos a repetir los mismos malos resultados del ejercicio anterior.

En algunas de las aptitudes típicas del líder, se parece necesitar una poco usual penetración psicológica en el ser de los demás. Una penetración tal que casi diríamos que no puede darse en un director a quien no gusten las personas.

Sin capacidad para conocer a las personas con cierta profundidad, es muy difícil saber adecuar personas y tareas, mantener unido al equipo en cualquier circunstancia, infundir seguridad y convicción en lo que se está haciendo, o solucionar cualquier "impasse" que pueda presentarse en la acción. Y todo esto son cosas que el "jefe" apto, tiene que hacer y muy bien.

Y para terminar, diremos que casi todos los directores eficaces se distinguen de los demás, en su peculiar manera de enfocar las situaciones. Una manera que les distancia de su equipo, que les percibe con una inagotable capacidad para encontrar recursos, y para dar a cada problema un enfoque particular, simplificado y único.

En última instancia el principal distintivo que posee el auténtico líder, es la especial e infrecuente sabiduría de decir si o no.