



LAS CLAVES DEL MANAGEMENT (II)

## De jefe de serpientes a líder de hipopótamos

**ESTRATEGIA/** Ser un buen gestor supone analizar los puntos fuertes y debilidades propios, y también los rasgos que definen al equipo. El equilibrio entre habilidad, confianza, aceptación y solidaridad señala al número uno de la manada.

Y. Blanco, Madrid

Cómo ser un buen jefe, ésa es la pregunta que se hacen miles de directivos en todo el mundo. Sobre todo ahora, en plena recesión económica. ¿Qué habilidades directivas son necesarias? ¿Es mejor establecer una cercanía con el empleado o mantener las distancias? El tema preocupa, tal como pone de manifiesto una simple búsqueda en Google. Tomando como premisa la afirmación *Cómo ser un buen jefe*, el resultado son más de ocho millones de páginas web con claves, recomendaciones y test para medir la capacidad para liderar.

En el decálogo para ser un buen dirigente, aparecen consejos de sobra conocidos, como fijar objetivos claros, elogiar el trabajo bien hecho, corregir sin humillar y dejarse aconsejar, entre otros. Un buen jefe debe aunar virtudes como la tenacidad, el respeto o la voluntad, ser consciente de sus carencias y jugar con las distancias, haciéndose notar pero fomentando la capacidad resolutoria de los miembros de su equipo. Es decir, manteniendo cierto control de todo lo que sucede en la empresa, pero animando sutilmente a que los demás confíen en él. No debe pecar de inseguridad ni aferrarse al carisma, que ayuda pero no es el ingrediente esencial que define a un buen dirigente.

**Evolución**

Ésta era la *hoja de ruta* para el líder, que se ha visto obligado a hacer borrón y cuenta nueva. "Ha habido una evolución en los directivos. Antes, debían reunir una serie de competencias y habilidades, pero la crisis económica y la irrupción en el mercado laboral de una nueva generación con unas características específicas les ha obligado a actualizarse", explica Daniel Andriño, autor del libro de gestión empresarial y liderazgo *Un accidente afortunado*.

Por lo tanto, si un directivo quiere ser eficiente, tiene que abandonar los modelos de liderazgo del pasado: método, aglutinador y referente. El primero, según Andriño, "corresponde a aquellos dirigentes que establecen unos objetivos marcados y también el estilo con el que deben conseguirse, como, por ejemplo, el ex entrenador del Real Ma-

### DESCUBRA CÓMO ES SU EQUIPO DE TRABAJO

**1 Serpiente**  
Bajo este apelativo, se incluyen equipos que no saben hacer bien su trabajo o no tienen confianza. Cada miembro, independiente, va por su lado y no sigue las directrices del líder de la manada.

**2 Leopardo**  
Los niveles de confianza y aceptación son bajos, pero la solidaridad es alta. Se trata de equipos unidos como una piña, pero que no terminan de hacer bien su trabajo. Les cuesta aceptar las órdenes.

**3 Mono**  
Los equipos de trabajo que se asemejan al mono no son capaces de hacer las tareas perfectamente. No se llevan bien entre ellos o no colaboran, aunque sí cumplen las órdenes.

**4 Ñu**  
Se identifican con este animal los equipos que son muy colaboradores entre ellos y que aceptan las órdenes, pero no dominan sus funciones.

**5 Cocodrilo**  
Este tipo de grupos de trabajo saben cumplir sus funciones y hacer las cosas, pero no colaboran entre ellos. Tampoco aceptan las órdenes del líder.

**6 Hiena**  
Son muy buenos haciendo su trabajo e, incluso, pueden presumir de ello. Esta capacidad hace que estén muy unidos entre ellos, pero no así con el dirigente, al que se enfrentan.

**7 Hipopótamo**  
Saben cómo hacer el trabajo que les corresponde, pero les aburre. Desconfían unos de otros y suelen quejarse mucho. A pesar de todo, obedecen al líder.

**8 Elefante**  
Este tipo de trabajador irradia habilidad y confianza en sí mismo. Además, se relaciona bien con los demás y acepta al líder, pero teme perder su status.

Fuente: "Un accidente afortunado"

en los últimos meses: "Por ejemplo, la clarividencia, es decir, la capacidad para dar certidumbre y proponer estilos de éxito; y el coraje, los líderes tienen que demostrar que no sólo son capaces de tomar decisiones cuando las condiciones son favorables, sino también ahora, y no permanecer a cubierto hasta que pase la tempestad".

**Impulso**

Asimismo, un buen jefe "debe ser capaz de motivar e impulsar a su gente para que quiera hacer cosas y tiene que sacar partido a la diversidad", puntualiza Andriño, antes de destacar la innovación como otro de los grandes ejes: "El directivo debe ser promotor de la innovación, teniendo en cuenta el creciente número de competidores, y hacerlo lo más rápidamente posible".

Además de estas recomendaciones, el líder no debe olvidar la importancia de conocer a su equipo, analizar sus puntos fuertes y sus debilidades, antes de marcar una estrategia. Una planificación que, en España, sigue sin cumplirse.

"El error frecuente es que el directivo se ocupa más de conseguir resultados que de hacer entender a otras personas que son quienes deben lograr esos objetivos", matiza Andriño. Una estrategia que denota, en su opinión, "que los líderes están dirigiendo por resultados y no por compromisos, cuando lo importante es que sepan alinear las responsabilidades individuales con la misión de la compañía".

En *Un accidente afortunado*, Andriño diferencia ocho estilos de liderazgo y perfiles de equipo (ver gráfico y apoya adjuntos). ¿Cuál es el mejor para hacer frente a la crisis? "Lo que más se da son los monos, que han perdido la confianza y esperan a que el líder haga algo para seguirle a pies juntillas. Lo ideal son los elefantes, que tienen confianza y están unidos y capacitados, pero también los leopardos, los monos y los fus, siempre que el líder sea capaz de arriesgarse. Si la gestión es negativa, el equipo se desmotivará y comenzará a cuestionar al líder".

**Mañana:**  
Los 100 primeros días del nuevo jefe.

### Ocho estilos para dirigir a su equipo, ¿cuál es el suyo?

- 1 Rígido.** Con un equipo serpiente, el líder establece un procedimiento eficiente y da instrucciones de obligado cumplimiento. Ofrece una presencia continua y da un trato unitario.
- 2 Protector.** Para liderar a un grupo de leopardos, el jefe exige respeto y controla la distancia pero, llegado el momento, defiende al equipo. Es un referente y su comportamiento sirve de ejemplo para los demás.
- 3 Referente.** El líder se convierte en el centro de un equipo de monos. Da ejemplo para que todos sepan qué hay que hacer, es el protagonista. Comprueba que el grupo alcanza los objetivos y los evalúa.
- 4 Orientador/Guía.** El jefe de una manada de fus potencia la innovación como herramienta para todos ellos. Presenta con entusiasmo un futuro y celebra el éxito. Además, crea sinergias y evita que haya diferencias.
- 5 Participativo.** Este tipo de dirigente tiene una visión que supera su ámbito de trabajo. Para guiar a los cocodrilos, les comunica esa visión y logra que la misión conjunta les motive.
- 6 Capacitador.** Concilia los beneficios propios con los del equipo, es uno más a la hora de trabajar y demuestra más que impone. Se compromete con cada hiena que forma el equipo.
- 7 Cohesionador.** Para conducir a los hipopótamos, el jefe crea identidad de grupo y cambia la rutina para conseguir que el trabajo sea una tarea divertida.
- 8 Mecenas.** Ofrece a un equipo de elefantes, seguridad desde la distancia y es capaz de formar y promover nuevos líderes. Controla y ayuda, pero deja que se equivoquen y corrige.

drid Fabio Capello. El aglutinador es aquel directivo que hace que el grupo tenga su propia identidad, pero que se une al equipo y termina pasando desapercibido, como el ex seleccionador de baloncesto Pepu Hernández. Por último, el referente es el líder

que, aunque quizás no tenga un gran método, es admirado por todo el equipo porque él mismo ha triunfado antes en ese ámbito, tal como le sucedió al ex entrenador del FC Barcelona Johan Cruyff". Los tres estilos son adecuados, pero en determinadas

circunstancias. "Lo bueno es ser uno de ellos en cada momento o adaptarlo a un estilo según las necesidades", puntualiza Andriño.

El autor de *Un accidente afortunado* aboga por directivos que se amolden a las circunstancias, tal como ha he-

cho el entrenador del FC Barcelona, Pep Guardiola. "Empezó muy rígido y ha ido evolucionando, lo que le ha granjeado el éxito", señala. Además de la capacidad de adaptación al cambio, Andriño apunta una serie de habilidades, especialmente valoradas