

# ¿Es posible llegar a ser un buen directivo?

“La misión del Príncipe es la más difícil de cumplir porque ha de estar siempre alerta y, ya haya sido puesto por sufragio universal, ya por consentimiento general, el Príncipe ha de brillar sobre los demás por sus dotes de mando, por sabiduría, moderación, justicia, previsión, templanza, integridad, y celo por el bien público; el objetivo del gobernante debe ser el bien público por delante de cualquier personalismo” (Erasmus de Rotterdam, 1469-1536, *Educación del Príncipe Cristiano*).

En el mes de febrero de 2010 se celebrará en Madrid un Symposium internacional sobre la obra de un pensador: El profesor Javier Fernández Aguado.

Esta grata noticia me ha llevado al deseo de compartir conocimientos útiles; es esa clase de entusiasmo del que hablaba Julián Marías en su *Breve tratado de la ilusión*. Con mis reflexiones, en parte procedentes de las obras de ese autor, aspiro a contribuir siquiera un poco a animar a todos aquellos que se toman en serio, y no en serie, la dirección de personas en las empresas.

## Los fundamentos

Me gustaría recordar ideas que todo buen jefe ha de tener como referentes. Primero, el liderazgo no es opcional, sino esencial. Los conceptos de *potestas* (poder socialmente reconocido) y la *auctoritas* (un valor de índole moral muy fuerte). Cuántas veces los jefes tratan de fijar su posición por la fuerza olvidando que la autoridad verdadera se gana o se merece pero no se impone. Hay que dar ejemplo constantemente, siendo un modelo a seguir, por integridad y ética. Solo así nos aseguramos una moral “en forma” de los colaboradores, manteniendo alto su nivel de compromiso, sobre todo en tiempos de crisis.

Segundo, no todos estamos capacitados para asumir puestos de relevancia. Se preguntaba Erasmo refiriéndose a la educación del Príncipe: “Si con tanto esmero los padres poco preparados educan a su hijo, destinado a recibir la herencia de un pequeño terruño, ¿con qué celo y preocupación conviene que sea educado aquel que se instruye para regir no solo una casa, sino a tantos pueblos, a tantas ciudades, o tal vez al mundo entero y que pueda causar una gran felicidad a todos, si resulta bueno, o una gran perdición, si sale malo?”.

Por ello, cuidar la selección de los directivos es esencial para las empresas. Debemos esmerarnos para encontrar personas sólidas, ética y técnicamente. Sólo así se atrae y retiene el talento. Y último, es necesario revisar el “rol del jefe”. Su

misión no se corresponde con una foto fija, sino que debe estar constantemente alineado con la misión de la compañía y de su puesto, al tiempo que con sus propios valores.

Se debe salir de la zona de confort, evolucionando hacia niveles superiores donde se conecten emoción y razón, consiguiéndose comportamientos eficientes que construyan relaciones útiles entre las personas y sus organizaciones. Cada vez más, las corrientes de pensamiento sobre el desarrollo de personas fluyen hacia una visión holística de la misma y, por ello, debemos tratar de gobernar a nuestros empleados teniendo en cuenta todos los aspectos que influyen en el desempeño y compromiso de los mismos.

## ¿Qué significa ser un buen jefe?

Ser buen jefe implica esfuerzo, sacrificio, tiempo, estudio y recursos. En numerosas ocasiones como entrevistas de trabajo, sesiones de evaluación, de *coaching*, reuniones, etc., se comentan diversos comportamientos y actitudes de los directivos. La lista sería larga a continuación hay una muestra de aquellos que deberíamos practicar o evitar:

Ser buen jefe es...

- Cumplir compromisos y promesas. Ser coherente.
- Saber tratar y adaptarse a todo el mundo con respeto y amabilidad.
- Comunicación, frecuente y fluida, con los equipos, para estar informado y guiarlos hacia los objetivos.
- Reconocer los errores y remediar los posibles daños colaterales ocasionados
- Desarrollar a los colaboradores resaltando sus puntos fuertes, así como áreas de mejora.
- Ser un modelo a seguir en la toma de decisiones y en el compromiso con la misión.

Ser buen jefe no es...

- Despreciar un trabajo bien hecho por falta de seguridad, de opinión, o por envidia.
- Quien no practica la mesura en su exigencia, como ser estricto en cuestiones menores y laxo en cuestiones importantes.
- Quien conscientemente dificulta el desarrollo profesional de sus colaboradores, por miedo a que le puedan mover de la silla.
- Quien tiene celos profesionales, o es excesivamente autoritario en su conducta. Sus efectos son letales en el equipo: bajas laborales, despidos, pérdida de talento, anestesia de la ilusión de proponer nuevas iniciativas, etc.
- No tener claro la responsabilidad que implica ser un jefe.



## Recomendaciones prácticas

Es básico para la figura del jefe -y por extensión a todo ser humano- buscar la felicidad propia y la de los demás: “Cuando un jefe contribuye a hacer feliz a su equipo está logrando hacerse feliz a sí mismo”.

El verdadero poder es el que se merece no el que se impone, por ello, otra dificultad que debe gestionar un jefe es cómo utilizar los criterios de evaluación de sus colaboradores; hay que compararlos con los estándares definidos por la compañía, donde las cosas han de hacerse de la forma correcta y no “a mi manera”.

El efecto de este tipo de situaciones reduce la innovación y la creatividad, fomentando empleados complacientes con el jefe. Es fácil dejarse seducir por los efectos del poder y, pensando estar por encima de los demás, olvidarse de los colaboradores, esenciales para mantener viva la ilusión y entidad del equipo. Ante esto, en vez preguntarse ¿hasta dónde alcanzará mi talento y capacidad de liderazgo?, hay que pensar: ¿cómo se consigue animar y motivar a un grupo de colaboradores?

En el libro *El Arte de inventarse profesiones*, Sergio Bulat nos recomienda poner en práctica la “*inteligencia contextual*” o capacidad de estar atento a lo que acontece alrededor de uno, aprovechando las oportunidades. Aplicarla, es tener una sensibilidad innata para captar factores que influyen en la creación, el crecimiento o la transformación del negocio y

de las personas también. Somos conscientes de no siempre se sabe que ha de hacer un jefe, pero más importante aún es no saber que no hacer.

Tanto clientes como empleados necesitan soluciones eficaces e inmediatas. Se ha de actuar allí donde haya un problema; sólo así se ofrecen soluciones de valor: “Sólo si mejoro el eslabón débil, mejoro la cadena”. En la “La dirección por hábitos” de J. Fzd. Aguado (basada en Aristóteles) nos explica que el jefe no nace entero, sino que se va completando por medio de la adquisición y asunción de los hábitos operativos, tales como la prudencia, la paciencia, la sinceridad, la generosidad... entre otros.

## Conclusiones

Hace poco escuché que el sentido de la autoridad ha perdido relevancia. Ya no vale el “porque lo digo yo”. Que la tecnología nos haya hecho más visibles a todos, ha servido para exponer estas actitudes, recortado el camino.

En esa labor constructiva hemos de tener en cuenta lo que decía Victor Frankl en su libro *El hombre en busca de sentido*: “Al hombre se le puede arrebatarse todo salvo una cosa: la última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal que debe adoptar frente al destino, para decidir su propio camino”. Por ello, si un jefe consigue alinear a quienes le rodean, a través del respeto y del ejemplo, contará con actitudes de *personas que encuentran sentido* ■